

بالعلم نرتقي
مركز الكتاب الأكاديمي

التدريب في المؤسسات التعليمية

استراتيجيات تحديثها وتفعيلها

الدكتور إبراهيم رمضان الديب
البروفسور وليد ناجي الحيالي

التدريب في المؤسسات التعليمية
استراتيجيات تحديثها وتفعيلها

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2014/7/3315)

371.1
الديب، ابراهيم رمضان ابراهيم
التدريب في المؤسسات التعليمية: استراتيجيات تحديثها وتفعيلها/ ابراهيم الديب، وليد ناجي الحيالي_عمان: مركز الكتاب الاكاديمي2014
( )ص.
ر.إ.: 3315/ 7/ 2014
الواصفات: / التدريب/ / المؤسسات التعليمية
يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى

الطبعة الأولى 2015

ISBN978-9957-35-094-9 (ردمك)

مركز الكتاب الأكاديمي
عمان-وسط البلد-مجمع الفحيص التجاري
ص.ب: 11732 عمان (1061) الأردن
تلفاكس: 9624619511+ موبايل: 962799048009+
الموقع الإلكتروني: www. Abcpub.net
A.B.Center@hotmail.com/ info@abcpub.net

التدريب في المؤسسات التعليمية

استراتيجيات تحديثها وتفعيلها

Training In Educational Institutions

Strategies to activate and update

الدكتور

إبراهيم رمضان الديب

البروفسور

وليد ناجي الحيالي

مركز الكتاب الأكاديمي

ACADEMIC BOOK CENTER

الإهداء

إلى كل شاب وفتاة من عالمنا العربي الكبير يسمو ويتعالى عن همه الخاص لصالح هم دينه و أمته ، و يعيش بحلم وأمل الإصلاح والتغيير والنهوض لامتنا العربية والإسلامية ، ويجسده في مشروع عمل يشارك به في مسار الفعل التراكمي لتنمية ونهضة عالمنا العربي الكبير من المحيط إلى الخليج .

ويتحرك بهذا المشروع ويعمل ويكد له ليل نهار لرفع الجهل والتخلف والتفكك والتبعية التي أصابت امتنا الحبيبة الغالية

ثم إلى الجزء المقطوع من قلبي المسلوب من جسدي

أحب واغلي بقاع الأرض إلى قلب كل مسلم

بعد مكة المكرمة ومدينة الحبيب محمد صلى الله عليه وسلم

إلى قدسنا الحبيبة

وإلى بغداد السليبة عاصمة الخلافة

مدينة العلم والنور والإيمان

وعهدا ووعدا مع الله تعالى

أن أعمل جاهدا لفك أسركما

واستعادة مجدكما التليد

لعلى ألقى ربى غير مقصر

في ميراث حبيبه

محمد صلى الله عليه وسلم

بسم الله الرحمن الرحيم

{قَالُوا سُبْحَانَكَ لا عِلْمَ لَنَا إلا مَا عَلَّمْتَنَا إنَّكَ أنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ}

صدق الله العظيم

سورة البقرة الآية 32

المقدمة

شهدت عملية التعليم في الربع الأخير من القرن الماضي تحولاً جذرياً في فلسفة ومناهج وطرق و أساليب و أنماط التعليم و مجالاته، و قد أتى هذا التطور استجابة لجملة من المعطيات والتحديات التي واجهت التعليم و التي تمثلت في :

1. تطور تقنيات التعليم والتدريب بشكل مستمر.
2. تعاظم أهمية التعليم .
3. الانفجار المعرفي الهائل.
4. بروز التكتلات الاقتصادية و ظاهرة العولمة و نمو صناعات جديدة أدت إلى توجيه الاستثمار في مجالات المعرفة و البحث العلمي .
5. اعتماد المنافسة الاقتصادية في الأسواق العالمية على مدى جودة الإنتاج وتوقف ذلك كله على كفاءة وجودة العنصر البشرى أي جودة التعليم ،وما يمتلكه العنصر البشرى من قيم ومعارف ومهارات وخبرات.

من هنا فقد أصبح تطوير وتحديث والاهتمام بجودة التعليم مطلباً استراتيجيا ومصيريا وحتميا أكثر من أي وقت مضى .

وبفعل التقدم للعرفي والتكنولوجي الهائل وتطبيقاتها في مجال التدريب ، وثورة الاتصالات العالمية وحرية وسرعة نقل المعرفة ، تقدمت عملية التدريب بشكل كبير جدا وأصبح له دور اساسى في تمكين العاملين في مجال التعليم من التواصل و اكتساب كل جديد من معارف ومهارات وخبرات وتقنيات تعليمية جديدة مكنتهم من تحقيق نقلات نوعية كبيرة في مجال التعليم وما يقدمه من مخرج نهائي عالي الجودة.

والملاحظ ان التدريب لم يكن مهما كما هو الآن ، وان التدريب بشكل عام حديث عهد على المنطقة العربية بأسرها ، وبالرغم من الاتجاهات الكبيرة نحو الاهتمام بالتدريب واستخدامه كأحد أهم الروافع لتطوير العملية التعليمية فى قطر ، فإن أثر وفاعلية التدريب فى تطوير العملية التعليمية مازال موضع جدل بين الباحثين والممارسين من جهة ، وغير مستخدمي التدريب من جهة أخرى ، ومن هنا

تأتى أهمية الموضوع الحالي فى تناوله لقياس مدى أثر وفاعلية عمليات التدريب التى تتم فى تطوير العملية التعليمية فى قطاع التعليم والذي يعد من أهم القطاعات التى تمثل الركيزة الأساسية لأية عمليات تنمية يمكن أن تتم .

حيث يعرض الكتاب بالتفصيل إلى تناول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتدريب الوسائل والإجراءات العملية التطبيقية لها فى مجال التربية والتعليم وما تواجهه من تحديات ومشاكل ، وفرص استثمار الموارد المتاحة والاستثمار الأمثل لعملية التدريب فى رفع كفاءة الموارد البشرية العاملة فى مجال التعليم مما سينعكس مباشرة على تطوير عملية التعليم وما تنتجه من مخرجات تعليمية .

والجدير بالذكر أن هذا الكتاب يعد أول كتاب يتناول قياس اثر التدريب فى تطوير العملية التعليمية وما هي الاستراتيجيات المقترحة لتحديث وتفعيل التدريب فى قطاع التعليم في قطر.

الفصل الأول
الإطار العام

الفصل الأول
الإطار العام

الدراسات الاستطلاعية

قمنا بدراسة استطلاعية استهدفت زيادة إلمامنا بموضوع الكتاب من الناحيتين الأكاديمية والتطبيقية ، وبالتالي المساعدة في تحديد مشكلة الموضوع ، وفى وضع الفروض ، وتحديد أهداف الكتاب وخطته ، وأيضا تحديد نوع البيانات المطلوبة ومصادرها ، وطرق جمعها وتحليلها ، بالإضافة لتحديد متغيرات الموضوع وطرق قياسه .

وقد اعتمدنا في إجراء هذه الكتاب على:

1. المراجع والكتب والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوعات
   - ثقافة التدريب
   - أهمية التدريب
   - عناصر ومكونات العملية التدريبية (منظومة التدريب)
   - طرق وأدوات قياس أثر التدريب
   - مشاكل العملية التعليمية ودور التدريب في علاجها
   - آفاق تطوير التعليم ودور التدريب في الوصول إليها
   - طرق وأدوات الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير العملية التعليمية
   - مجالات ومحاور استثمار التدريب في تطوير العملية التعليمية
2. **إجراء مقابلة شخصية متعمقة مع مجموعة من العاملين بالعملية التعليمية في المدارس الحكومية والمستقلة ممن يمثلون الإدارة الوسطى والدنيا في المدرسة قوامها 100 موظف**

(50 معلم / 20 معلم أول ـ منسق مادة / 30 وظائف إدارية) للتعرف على

- أهم المشاكل التي تعترض عملهم
- احتياجاتهم التدريبية
- ما يتلقونه من تدريب
- أثر التدريب على تطور أداءهم الوظيفي
- الفجوة بين ما يتوقعونه وما تحصلوا عليه من تدريب من وجهة نظرهم.
- تطلعاتهم وتوقعاتهم المستقبلية عن التدريب

3. **إجراء مقابلة شخصية متعمقة مع مديري 12 مدرسة وذلك للتعرف على**

- مدى قناعتهم واهتمامهم بالتدريب ودوره في تطوير العملية التعليمية
- حجم ونوع عمليات التدريب التي تتم
- طرق وأدوات قياس أثر التدريب وتقييمه
- الفجوة بين ما يتوقعونه وما تحصلوا عليه من تدريب من وجهة نظرهم.
- تطلعاتهم وتوقعاتهم المستقبلية عن التدريب

جدول رقم (1)

نتائج الدراسة الاستطلاعية لقياس حجم ونوع و أثر عمليات التدريب التي تتم وأثرها على تطوير العملية التعليمية.

المتغيرات التي تشرح أبعاد التدريب وأثره في التعليم	المتوسط		الانحراف المعياري		الفرق بين التوقعات والواقع الفعلي
	الواقع	التوقعات	الواقع	التوقعات	
1هل يوجد قسم أو وحدة متخصصة في التدريب بالمدرسة	5.13	6.75	1.16	0.49	(1.02)
2عدد الدورات التدريبية التي عقدت بالمدرسة وعدد المشتركين فيها	5.56	6.13	1.43	78.	0.57
3هل توجد موازنة مخصصة للتدريب بالمدرسة ؟ وما هي نسبتها من ميزانية المدرسة	5.32	6.00	1.16	0.56	0.68

4ما هي أهم استراتيجيات التدريب المعمول بها في المدرسة ؟	6.11	6.63	1.32	0.73	0.52
5هل يوجد فريق تدريب متخصص ومؤهل بالمدرسة؟	5.94	6.54	1.01	0.45	0.40
6ما هي اهم سياسات المدرسة لتحفيز العاملين على التأهيل والتطوير الذاتي ورفع مستوى أداؤهم الشخصي في العمل	5.35	6.14	1.42	0.47	0.79
7هل يوجد بالمدرسة مكتبة متخصصة دائمة التحديث تغطى كافة أقسام العمل بالمدرسة	6.23	6.84	1.71	0.28	0.61
8هل يوجد تعاون أو شراكات للمدرسة مع مؤسسات أو مراكز تدريبية	5.28	6.51	1.46	0.49	1.43
9كيف تتعامل المدرسة مع أصحاب الأداء العادي والضعيف ؟	6.34	6.66	1.18	77.	0.32
10كيف تستفيد المدرسة من أصحاب الأداء العالي والمبدعين لديها ؟	5.18	6.32	1.21	0.36	1.14
11كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمدرسة ؟	5.47	6.28	1.11	1.19	0.81
12هل يوجد تقييم لخطة التدريب العام الماضي ؟ وهل تم الاستفادة منها ؟	5.85	6.46	0.83	1.04	0.60
13هل تمتلك المدرسة حقائب تدريبية متخصصة في كل أو بعض من مفردات العملية التعليمية ؟	5.95	6.73	0.105	1.55	0.78

14هل يتم قياس الأثر التدريبي على تطور مستوى أداء العاملين بالمدرسة ؟ وكيف يتم ذلك ؟ وما هي أدوات قياسه ؟	5.57	6.50	1.78	0.49	0.93
15هل تقوم المدرسة بأي تواصل القيمى أو عالمي بهدف الاضطلاع على التجارب المتميزة والاستفادة منها ؟ (شراكات / زيارات / اتفاقيات / عقود)	5.92	6.45	1.48	88.	0.53
16هل توجد علاقة مباشرة أو مباشرة بين عمليات التدريب التي تمت وبين تغير مستوى الأداء للعاملين بالمدرسة وتحسن نتائج طلاب المدرسة ؟ ما هي أهم النماذج العملية على ذلك ؟	5.87	6.34	0.91	0.93	0.47
17ما هي استحقاقات الترشيح للعمل بالمدرسة ؟ والترقي الوظيفي داخل المدرسة ؟	5.21	6.31	0.79	1.17	1.10
18هل توجد بنية أساسية للتدريب بالمدرسة (كتب ومراجع / قاعات مجهزة / سياسات تدريب / فريق متخصص من المدربين لإعداد وتنفيذ التدريب)	6.11	6.86	1.65	0.34	0.75
19ما هي أهم التحديات التي واجهت المدرسة بالنسبة للتدريب وكيف تم التعاطي معها	6.32	6.89	1.18	0.94	0.57
20من خلال تجربتكم الخاصة ــ ما هي مقترحاتكم لتطوير	5.77	6.25	1.90	0.68	0.48

عملية التدريب بالمؤسسات التعليمية ؟					
21 ما هي توقعاتك عن اثر التدريب على تطوير مستوى أداءك وعملك ؟	6.25	6.48	1.58	1.31	0.23
22 ما هي تطلعاتك وأمالك بالنسبة للتدريب خلل الفترة المقبلة ؟	5.74	6.17	1.91	1.15	0.43

المصدر: النتائج الاستطلاعية

ظواهر المشكلة

من خلال الدراسة الاستطلاعية تبين أن:

أولا :

1. عدم وضوح وغياب الكثير من المفاهيم المتعلقة بأهمية التدريب، والعلاقة بينه وبين تطور مستوى أداء العاملين والعملية التعليمية.
2. الافتقار إلى الكثير من عناصر البنية التأسيسية اللازمة للقيام بعمليات تدريب قوية وفاعلة خاصة فيما يتعلق بعدم وجود مراكز تدريب متخصصة في مجال التدريب التربوي ، ومصممي ومعدي البرامج التدريبية المتخصصة .
3. وجود الكثير من المعوقات الاجتماعية والثقافية التى تعوق عملية التدريب بشكل عام (مفاهيم خاطئة عن التدريب ، معايير واعتبارات مبهمة لتقييم الأداء والترقي الوظيفي ، غياب ثقافة الانجاز والتميز والمنافسة ، غياب الدافعية للتطور)
4. وجود فجوة كبيرة بين عمليات التدريب التى تتم وبين الاحتياجات التدريبية الحقيقية المطلوبة للعاملين بالمدارس
5. الافتقار إلى خطة استراتيجية واضحة للتطويرالمهنى والتدريب بشكل خاص.

ثانيا :

فى دراسة خاصة ومفصلة عن التطوير المهني فى المدارس المستقلة والتي تمثل 70 ٪ من المدارس القطرية ، قمنا بها عام 2007 ونشرت فى كتاب / التطوير المهني فى المؤسسات التعليمية الحديثة ـ طبعة مؤسسة ام القرى للترجمة والتوزيع القاهرة 1427 هـ / 2007 م ، والتي كشف عن عدم وجود آليات واضحة لتحليل الاحتياجات التدريبية الحقيقية المطلوبة للمدارس المستقلة مما يتسبب فى إهدار الكثير من جهود التدريب التى تتم ، بالإضافة إلى عدم تلبية جزء كبير من الاحتياجات التدريبية الحقيقية المطلوبة مما ينعكس بشكل عام على جودة وفاعلية عمليات التدريب التى تتم بهذه المدارس.

مشكلة الموضوع

تتمثل مشكلة الموضوع فى عدم وجود إجابة على الأسئلة الآتية :

1. هل يمتلك القائمون على العملية التعليمية تصوراً واضحا وشاملا عن التدريب وأهميته فرفع كفاءة العاملين وتطوير العملية التعليمية ؟
2. هل يوجد اهتمام كافى بالتدريب داخل منظومة التعليم ؟
3. هل تمتلك وزارة التعليم خطة استراتيجية للتطوير المهنئ بشكل عام والتدريب بشكل خاص ؟
4. هل تتوفر عناصر ومقومات البنية الأساسية للتدريب ؟
5. هل توجد دراسات وآليات عمل واضحة لقياس وتحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة للعاملين فى التعليم ؟
6. هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالتعليم وفق الأسس والمناهج علمية واضحة ومحددة ؟
7. هل يتم استيراد أو تنسيق حقائب تدريبية جاهزة ام يتم إعدادها محليا من قبل المتخصص فى تطوير العملية التعليمية ؟
8. كيف يتم تصميم البرامج والحقائب التدريبية الموجهة للعاملين بالتعليم ؟
9. هل توجد متابعة وتقييم علمي لعمليات التدريب التى تتم فى قطاع التعليم؟

10. هل يتم قياس أثر التدريب لعمليات التدريب التى تتم فى قطاع التعليم ام لا ؟ وكيف يتم ذلك ؟

11. هل توجد دراسات جدوى اقتصادية لعمليات التدريب التى تتم فى قطاع التعليم ؟

12. هل توجد مراكز تدريب متخصصة لتدريب وتأهيل العاملين فى قطاع التعليم ؟

من خلال الدراسة الاستطلاعية تم تحديد الفروض النظرية التالية

الفرضية الأولى

هناك علاقة معنوية بين مدى إيمان واهتمام الإدارة العليا بنشاط التدريب وفاعلية وكفاءة التدريب

الفرضية الثانية

هناك علاقة معنوية بين التوجه الاستراتيجي للتدريب ومدى فاعلية وكفاءة التدريب

الفرضية الثالثة

هناك علاقة معنوية بين ثقافة التدريب ومدى فاعلية وكفاءة التدريب

الفرضية الرابعة

هناك علاقة معنوية بين البيئة المؤسسية الحاضنة والراعية لعملية التدريب ومدى فاعلية وكفاءة التدريب

الفرضية الخامسة

هناك علاقة معنوية بين توجهات الإدارة نحو تنمية الموارد البشرية ومدى فاعلية وكفاءة التدريب

الفرضية السادسة

هناك علاقة معنوية بين تكامل نظام التدريب ومدى فاعلية وكفاءة التدريب وذلك أن تطويرا لعملية التدريبية يجب أن يتم بشكل شامل وكلي ومتكامل لكافة مفردات منظومة العملية التدريبية والتي تمثل سلسلة مترابطة الحلقات يرتبط ويتأثر بعضها ببعض .

الفرضية السابعة

هناك علاقة معنوية بين قدرة المؤسسات العربية على الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال التدريب ومدى فاعلية وكفاءة التدريب فيها.

الأهداف:

1. قياس الأهمية التي تولتها المؤسسات التعليمية للتدريب
2. بيان مدى جودة فهم وممارسة المؤسسات التعليمية لعمليات التدريب
3. قياس مدى فاعلية التدريب في رفع كفاءة العاملين بالمؤسسات التعليمية
4. اكتشاف أوجه الضعف والخلل والقصور في عمليات التدريب التي تتم
5. البحث عن الفرص المتاحة لتطوير وتفعيل أثر التدريب في تطوير أداء
6. العاملين بالتعليم
7. إعداد سلسلة من الاستراتيجيات الحديثة لتحديث وتفعيل أهم مفردات منظومة التدريب في المؤسسات التعليمية)التعليم ما قبل الجامعي : .(تحديدا في السبعة محاور الأساسية التالية

- قناعة وإيمان ومن ثم اهتمام الإدارة العليا بنشاط التدريب
- التوجه الاستراتيجي للتدريب
- انتشار وتعزيز والتمكين لثقافة التدريب
- البيئة المؤسسية الحاضنة والراعية للتدريب
- توجهات الإدارة نحو تنمية الموارد البشرية
- تكامل نظام التدريب .

- تعزيز قدرة مؤسسات التعليم القطرية على الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال التدريب بالمؤسسات التعليمية

8. رفع كفاءة وأداء مراكز التدريبية الحكومية والخاصة العاملة في مجال التربية والتعليم وتفعيل دورها في تدريب وتأهيل ورفع كفاءة العمالة الحالية لمواكبة مناهج وطرق ووسائل التعليم الحديث

يتناول هذا الكتاب قياس أثر التدريب في تطوير العملية التعليمية ، وقد ركزت الدراسة على المدارس الحكومية والمستقلة التابعة للمجلس الأعلى للتعليم واستثنت المدارس الخاصة .

للاعتبارات التالية:

اغلب هذه المدارس الخاصة مرتبطة بنظم التعليم الخاصة بالدول التابعة لها مما يعنى اختلافا وتباينا كبيرا بينها وبين نظام التعليم.

أولا : الدراسات المكتبية

وشملت الاضطلاع على المؤلفات والدوريات والأبحاث العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع التدريب ودوره فى تطوير العملية التعليمية ، بالإضافة إلى الاضطلاع على البحوث والتقارير الخاصة بالموارد البشرية عامة والتدريب خاصة ، وتتبع حالة التعليم بوزارة التربية والتعليم والمجلس الأعلى للتعليم.

ثانيا : تم إجراء الدراسة الميدانية على النحو التالي :

تم إجراء الدراسة على مستويين : الأول شمل العاملين بالإدارة العليا للمدرسة مديري المدارس ، والمستوى الثاني من العاملين بالإدارة الوسطى والدنيا بالمدرسة ويمثلون وظائف المعلم ومنسق المادة والوكلاء والوظائف الإدارية والمالية المساعدة بالمدرسة .

اقتصر الكتاب على عينة من الأفراد تنم حسابها طبقا لزهير <u>1</u> ، وبازوغة <u>2</u> كالتالي :

- الخط المعياري للنسبة المحسوبة في العينة ± 5 ٪

- معامل الثقة 95 ٪ نسبة المفردات التي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة 0.5 لزيادة حجم العينة لأقصى درجة كما يلي :

الخطأ المعياري = √ل×ح

ن

ن = 100 مفردة

أي أن حجم عينة الموظفين العاملين في المدارس القطرية مكون من 100 موظف وبالنسبة لإجراءات سحب عينة العملاء فقد تمت على النحو التالي :

1. الاختيار العشوائي لعدد 12 مدرسة مستقلة وحكومية من إجمالي المدارس.
2. توزيع الاختيار على أساس الوظائف التالية 70 معلم ومعلمة، و 30 وظيفة إدارية
3. روعي عند اختيار الموظفين أن يكون الموظف سبق له المشاركة في البرامج التدريبية التي تعقدها المدرسة ، والوزارة والمجلس الأعلى للتعليم بالإضافة لموافقته على المساهمة في ملء قائمة الاستقصاء ، وقد تم اختيار مفردات العينة للمديرين والموظفين من الإدارة الوسطى والدنيا من نفس المدارس .

توزيع عينة الموظفين على المدارس القطرية

م	اسم المدرسة	عدد الموظفين	النسبة المئوية
1	مدرسة الدحيل الإعدادية للبنات	8	٪8
2	مدرسة الوكرة الإعدادية للبنات	8	٪ 8
3	مدرسة البيان الإعدادية بنات	9	٪ 9
4	مدرسة عمر بن الخطاب الثانوية العلمية بنين	8	٪ 8
5	مدرسة عمر بن الخطاب الإعدادية بنين	9	٪ 9
6	مدرسة أبي بكر الصديق الابتدائية للبنين	9	٪ 9
7	مدرسة الدوحة الثانوية للبنين	7	٪ 7
8	مدرسة الوكرة الثانوية للبنين	6	٪ 6
9	مدرسة آمنة بنت وهب الثانوية للبنات	10	٪ 10
10	مدرسة الرسالة الثانوية للبنات	11	٪ 11
11	مدرسة الفرقان الثانوية للبنين	6	٪ 6
12	مدرسة الفرقان الإعدادية للبنين	9	٪9
مجموع		100	٪ 100

المصدر: النتائج الاستطلاعية

توصيف عينة الموظفين وفقا للنوع والسن والتعليم والمهنة والدخل

م	العوامل الديمجرافية		عدد	النسبة المئوية
1	النوع	ذكور	55	٪ 55
		إناث	45	٪ 45
2	السن	أقل من 25 سنة	10	٪ 10
		من 25 لأقل من 35 سنة	45	٪ 45
		من 35 لأقل من 45 سنة	25	٪ 25
		من 45 لأقل من 60 سنة	20	٪ 20
3	المستوى التعليمي	مؤهل متوسط	25	٪ 25
		تعليم جامعي	65	٪ 65
		فوق التعليم الجامعي	10	٪ 10
4	المهنة	معلم	50	٪50
		معلم أول	20	٪ 20
		إداري	30	٪ 30
5	الدخل بالألف ريال	أقل من 5	14	٪ 14
		من 5 لأقل من 8	26	٪ 26
		من 8 لأقل من 12	26	٪ 26
		من 12 لأقل من 15	17	٪ 17
		من 15 لأقل من 18	13	٪ 13
		من 18 فأكثر	4	٪ 4
		أجمالي	100	٪ 100

المصدر: النتائج الاستطلاعية

قوائم الاستقصاء

تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة خلال أسلوب الاستقصاء لذلك تم تصميم قائمتي استقصاء :

الأولى : مديري المدارس (الإدارة العليا للمدرسة)

الثانية : المعلمين والإداريين (الإدارة الوسطى والدنيا في المدرسة)

وبالنسبة لقائمة استقصاء المديرين فقد احتوت على 2 صفحة بخلاف صفحة العنوان وتضمن 20 سؤال بالإضافة لبطاقة التعارف وقد تناولت الأسئلة الأبعاد المتعلقة بمنظومة التدريب على مستوى المفاهيم والإجراءات .

وبالنسبة لقائمة استقصاء المتعلقة بالمعلمين والإداريين (الإدارة الوسطى والدنيا في المدرسة) فقد احتوت على صفحتين بخلاف صفحة العنوان وتضمنت 20 سؤال تناولت الأبعاد المتعلقة بمنظومة التدريب على مستوى المفاهيم والإجراءات .

وقد قمنا بعمل اختبار مبدئي Pretest لقائمة استقصاء الموظفين على مجموعتين على التوالي لمعرفة مدى فاعلية قائمتي الاستقصاء ومدى وضوح صياغتها .

أسلوب جمع البيانات وتحليلها

- قمنا بجمع البيانات الأولية عن موظفي ومديري المدارس بالمقابلة الشخصية وقمنا بتبويب البيانات يدويا وتحويلها إلى الشكل الرقمي وقد استخدم الحاسب الآلي في تشغيل البيانات وتحليلها.
- كذلك قمنا بمراجعة وتحليل تقارير التقييم السنوي

أدوات التحليل الإحصائي

التحليل الإحصائي باستخدام مربع كاي

تحليل النتائج

- الاختبارات الإحصائية اللازمة لرفض أو قبول الفرضيات

- تفسير وتأويل البيانات (نتائج الأسئلة والإستبانات) واكتشاف حقيقة العلاقة بين عدد من المتغيرات الأساسية المتعلقة بالتدريب (على مستوى المفهوم ، والتطبيق) وبين ضعف كفاءة وفاعلية التدريب في المؤسسات التعليمية .

الأسلوب الاحصائى المستخدم

الاستنتاج والتحليل المتعلق بفحص الفرضيات مستخدما أداتين

الأولى : وصف البيانات في جداول بيانات ، و قطاعات دائرية .

الثانية : التحليل والاستنتاج بالموضوع في علاقات ودلالات النسب وفحص الفرضيات

آخذا في الحسبان مناسبة مستويات القياس للأسلوب الإحصائي المستخدم حيث عمدت إلى مستويين للقياس

الأول : القيادات التربوية والإدارية بالمدرسة

الثاني: المستويات الإشرافية

استخدام أسلوب التحليل الأمثل ـ نموذج كاي ـ قياس العلاقة بين متغيرين باستخدام مربع كاي لتحليل التكرارات

منهجية اختبار صحة الفروض بفحص مدى الارتباط بين المتغيرات التدريبية وكفاءة وفاعلية عملية التدريب

لماذا استخدمنا مربع كاي ؟

1. الأنسب في التحليلات اللامعملية
2. الأنسب لتحليل العلاقة بين نسب العينة
3. الأنسب في حالة تحليل المتغيرات المتعددة مع بعضها في نفس الوقت
4. وقياس مدى الارتباط بينها
5. الأفضل والأسهل عند البحث في الارتباطات البسيطة
6. حتى أتمكن من الفهم الصحيح للبيانات

استخدام النسب الخاصة بإجابات العينة ، و معرفة مدى وجود علاقة بين المتغيرات من عدمها ــ باستخدام اختبار مربع كاي K – Square لاختبار معامل الاقتران أو التوافق .

المفاهيم الإجرائية

التدريب: Training

جهد مخطط لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وآرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول.

تطوير المعلمين : Staff Development

المفهوم الواسع للمعرفة وأنشطة التطوير موجهه ومصممة لزيادة القدرات العامة للموظف لتأدية مهام وظيفة معينة وإعداده للنمو والتقدم المهني لوظائف أخرى في المستقبل.

تنمية الموارد البشرية : Human Resource

التنمية الكلية للعنصر البشري على مستوى المجتمع لتشمل جميع مراحل التعليم والرعاية الصحية والاجتماعية والأخلاقية وغيرها التي تسبق العمل وكذلك التدريب والتطوير في مرحلة العمل.

الاستثمار البشري : HR Investment

اصطلاح يطلق على الجهود والأموال المبذولة في تطوير الموارد البشرية للمنظمة باعتبار أن فوائد التطوير والتنمية لا تقاس أو تظهر نتائجها في الأجل القصير وأن صاحب العمل سيجني ثمارها من خلال ارتفاع إنتاجية وكفاءة العمل.

أغراض التدريب: Training Objectives

بهدف تدريب العاملين إلى تحسينه أدائهم الحالي والعمل على مواكبتهم والتطور سواء في مجال تخصصهم أو وظائهم وكذلك إعدادهم لوظائف اعلي في المسار الوظيفي.

مواكبة التطور: Coping With Development

من أهداف التدريب وتعني متابعة ما يستجد من تحديث وتنمية تطور في المجال التخصص أو الوظيفة أو العمل ككل وعلى الفرد والمنظمة بذل الجهد وصرف الوقت وتحمل التكاليف حتى يكونوا مجاريين للتطور العملي والمهني

الاحتياجات التدريبية : Training Needs

الفجوة بين متطلبات العمل من المهارات والمعارف والسلوك الوظيفي وبين تلك التي يمتلكها الموظف وتترجم هذه الاحتياجات إلى خطة تدريبية وتصمم على أساساها البرامج.

الخطة التدريبية: Training Plan

بيان منظم لتطورات المنظمة عن الأهداف التدريبية ووسائل تنفيذها خلال فترة زمنية قادمة لتلبية الاحتياجات التدريبية .

البرنامج التدريبي: Training Program

عملية تنظيم نقل المهارات والخبرات والمعرفة بين الأفراد وذلك بجمع الملتقى (المتدرب) والمعطي(المدرب) في مكان مخصص لهذا الغرض خلال فترة زمنية محدده وباستخدام مادة تدريبية كوسيلة على أساسها نقل المعرفة لتلبية حاجة تدريبية معينة.

أهداف البرنامج التدريبي: Training Program Objectives

الأغراض التي من اجلها يتم وضع البرنامج التدريبي وعلى أساسها يتم تحقيق ما هو متوقع من المتدرب أن يحصل عليه من مهارات بعد انقضاء البرنامج.

تصميم البرامج التدريبية : Designing Training Program

عملية تحويل الاحتياجات التدريبية إلي برامج منظمة تشمل موضوعات وأساليب تدريب ومدة زمنية بهدف اختيار أفضل طرق للحصول على المهارات المطلوبة.

نموذج تدريبي : Training Module

يقصد به مجموعة مناهج تدريبية متعاقبة تبدأ بمنهج تعريفي ومن ثم تأسيسي مخصص لتطوير مهارات ولتأهيل مهنيين وأخصائيين في مجالات محددة.

طرق التدريب: Training Methods

نقل المعرفة أو الخبرة أو المهارة من المدرب إلي المتدرب بوسائل وطرق عدة بعضها في قاعات مخصصة لهذا الغرض والبعض الأخر أثناء العمل ويرتبط اختيار طريقة التدريب بنوع المهارة المطلوبة اكتسابها .

التدريب قبل الالتحاق بالوظيفة : Train To Work

تدريب يحتوي على برامج تأهيلية لحديثي العمل في المجال تتم داخل وخارج مكان العمل يمنح أثنائها المتدرب مكافئة شهرية وعند اجتيازه البرنامج المحدد يتم تعينه في إحدى الوظائف التي تناسب المهارة التي اكتسبها.

التدريب أثناء العمل: On The Job Training

أكثر الطرق المستخدمة شيوعا في التدريب الموظفين والذي يتم بواسطة الرئيس المباشر أو الموظف ذو الخبرة الطويلة ويفصله صاحب العمل لقلة تكاليفه .

التدريب المحلي : Local Training

التدريب الذي يتم تنفيذ براجه محليا بواسطة شركات تدريب أو معاهدة أو جامعات متخصصة خارج المنطقة وهو نوع من التدريب اقل تكلفة من التدريب وأكثر تكلفه من التدريب أثناء العمل.

التدريب الخارجي : Training Abroad

التدريب الذي يحتوي على برامج يتم تنفيذها خارج البلاد سواء كانت بواسطة منظمات دولية اوجامعات أو معاهد متخصصة وقد يكون نظريا وعمليا وتكون تكلفتها في العادة مرتفعة لاحتوائها على مصاريف سفر المتدرب.

مختبرات التدريب: Training Laboratories

مختبرات تعد خصيصا لتدريب العاملين في مجالات عمل معينة لا يمكن ان توفرها قاعات المحاضرات أو أماكن العمل وتستخدم المختبرات بكثرة في التدريب على اللغات الأجنبية والحاسب الآلي.

التدريب التكميلي: Supplementary Training

التدريب الذي يحصل عليه الموظفون عن طريقة التعليم والتدريب المسائي في الجامعات والمعاهد المتخصصة وذلك لتحسين أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية.

التدريب المهني والفني: Vestibule Training

التدريب الذي يحصل عليه الموظف لاكتساب مهارة فنية معينة مرتبطة بالتعلم في قاعة تدريبية خارج العمل على تشغيل وصيانة معدات وأجهزة وتشتمل على نماذج متشابهة لتلك الموجودة في مكان وجود العمل الأصلي.

التدريب الفني: Gestational Training

تدريب يهدف إلى إعداد الطالب أو الموظف فنيا لتأدية حرفة أو عمل بدلا من الانخراط في نظام التعليم العام

جدول التدريب الزمني : Training Schedule

تحديد بداية ونهاية الفترة الزمنية بالأيام وعدد الساعات التدريبية اللازمة لاستكمال متطلبات البرنامج التدريبي وكيفية مراعاة هذه الفترة لظروف العمل والمدربين والمدربين بحيث تقلل من القلق والإزعاج وتغيب المتدرب من العمل.

مكان التدريب : Training Place

القاعات أو الورش أو المكاتب التي يتم فيها تنفيذ البرامج التدريبية وتراعي عند اختيارها نوعية التدريب المطلوب وظروف مكان العمل أو التسهيلات الأخرى المتاحة لإنجاح البرنامج التدريبي.

محتويات البرنامج التدريبي : Training Program Contents

عملية تحديد موضوعات البرامج التي تتناسب مع الأهداف الأساسية للبرامج والطرق التي سيتم إتباعها لخدمة تحقيق هذه الأهداف .

المدرب : The Trainer

الشخص الذي يسعى أن يملك معرفة أو مهارة أو خبرة ويسعى إلى نقلها للآخرين من خلال برامج تدريبية منظمة أو أثناء تأدية العمل ولا بد أن تتوافر لديه القدرة على تحصيل المعلومات إلى الآخرين .

المتدرب: The Trainee

الشخص الذي يسعى إلى الحصول على مهارة أو معرفة أو خبرة ممن يملكها سواء بمبادرة شخصية لتطوير قدراته من خلال برامج وطرق التدريب المختلفة التي تتطلبها وظيفته وتتيحها المنظمة.

المشاركون: Participants

الأفراد الذين يوجهوا ويصمموا لهذا البرنامج التدريبي ولزيادة فعالية ومنفعة البرنامج يفضل أن يكون المشاركون يعملون في نفس المجال وفي نفس المستوي الوظيفي الواحد ومن نفس قطاع الأعمال (قطاع البنوك) مثلا.

المادة التدريبية : Training Material

مادة المعرفة التي يعدها المدرب ويسعى إلى توصيل محتواها إلى المتدربين المشاركين في برنامج تدريبي وباستخدام السمعية والبصرية وتعتبر المادة التدريبية معيار الاختيار والمفاضلة بين أساليب التدريب .

برنامج تدريبي مفصل: Tailor Made Training Program

برنامج يعد لتلبية حاجة محددة لفرد أو لمجوعة من العاملين يراعى فيه ظروف عملهم وخصوصية احتياجات وظيفتهم ومنظماتهم من المهارات والمعارف .

برنامج تدريبي مكثف : Intensive Training Program

برنامج يهدف إلى حصول المتدرب اكبر قدر في أقل مدة ممكنه وعليه تكثف المادة التدريبية تحت عامل الوقت .

مشرف البرنامج التدريبي: Training Program Organizer

المسئول إداريا عن البرنامج وتأكد من وجود جميع مستلزمات التدريب وإعداد القاعة التدريبية ووجود المادة العلمية وحضور المتدربين وتنظيم فترات الراحة وتلبية حاجات المدرب والمتدربين.

الوسائل السمعية والبصرية : Audio Visual Aids

وسائل سمعية وأدوات بصرية التي يستعين بها المدرب لعرض مادته العلمية وآلات عرض الشفافيات والتلفزيون والفيديو

المحاضرة : Lecture

أكثر وسائل التدريب شيوعا وتعمد على توصيل المعلومات من المحاضر الى المتدرب وتكون فيها درجة مشاركة المتدربين محدودة وقد تكون المحاضرة مكملة أو ضمن وسائل أخرى في تقديم البرنامج التدريبي .

الندوات وحلقات العمل : Seminars and Workshops

طريقة تدريب يتم فيها طرح موضوعات أو مشاكل ومناقشتها بين المتدربين وبتوجيه من المدرب الذي يتحكم في ذمام الأمور وتسمح هذه الحلقة في التفاعل والحركة داخل القاعة .

دراسة الحالات : Case Study

طريقة إعطاء المتدرب حالات لدراستها وتقييمها ووضع الحلول المقترحات للمشاكل التي وردت بها وتنمي هذه الطريقة لدى المتدرب القدرة على التحليل والبحث وعلى الاستنتاج المنطقي في الأمور.

تمثيل الأدوار : Role Playing

أسلوب تدريبي يتقمص فيه المتدربون أدوار مشابهه لما يمكن أن يحدث في مجال العمل ويقوم المدرب والمشاركين بتقييم المتدربين لاعبي الأدوار.

المباريات الإدارية : Management Games

احدي طرق التدريب التي يوضع فيها المتدربون في مواجهه تنافسية في شكل مجموعات ويتطلب من كل مجموعة حل مشكلة بالمقارنة بالحلول والاقتراحات التي تتخذها المجموعات الأخرى.

التطوير المستمر : Ongoing Development

التطوير والتدريب من خلال أداء العمل حيث يكسب الموظف خبرة ومهارة عند معالجة الحالات والمعاملات اليومية مع الآخرين والتي يبدي فيها رأيا ويطور بها فكراً خصوصا في تلك الوظائف غير الروتينية.

التدريب التعاوني : Cooperative Training

الجمع بين نظم التدريب أثناء العمل وتلك التي في قاعة المحاضرات الدراسية وتتجسد في التدريب الصيفي الذي تقدمه العديد من المنظمات لطلبة الجامعات والمدارس .

التقليد / المحاكاة : Skills And Behavior Modeling

إحدى طرق التدريب التي تعتمد على تقليد المتدرب لفرد أخر يمتلك خبرة أو مهارة أو سلوكاً عن طريق مراقبته أو القيام بأعمال مشابهه لأعماله.

المناقشات : Discussions

إحدى أكثر طرق التدريب استخداماً حيث يتم تبادل الآراء والأفكار بين المتدربين والمدرب أو المتدربين بعضهم البعض وتستعمل بكثرة أثناء المحاضرات أو دراسة الحالات أو المباريات الإدارية وغيرها.

التنمية الذاتية : Self Development

طريقة يقوم المتدرب بتدريب نفسه دون الاستعانة بمدرب ويتم بواسطتها الإطلاع على معلومات مكتوبة أو بواسطة الحاسب الآلي.

تقييم المتدربين Training Evaluation

يبدأ منذ بداية التخطيط وتنظيم البرنامج وتحديد عناصره ومكوناته ويشمل التقييم على مدى صلاحية البرامج التدريبية لإنجاز العمل من خلال تقييم المتدربين بعد انتهاء البرنامج .

فعالية التدريب: Training Effectiveness

الأثر الذي يتركه البرنامج التدريبي على شخصية المتدرب من حيث السلوك والمهارة الفنية المكتسبة ونقل ذلك إلى مجال العمل وعلى عكس مفهوم التدريب من اجل التدريب

المهارات العامة: General Skills

المهارات المطلوبة من الموظفين لأداء معظم الوظائف وفي مستويات وظيفية مختلفة كمهارة كتابة التقارير وكتابة الحاسب الآلي وغيرها .

المهارات المتخصصة: Specialized Skills

المهارات التي تتطلبه وظيفة معينة أو مجموعة وظائف معينة في نفس مجال التخصص كمهارة التحليل المالي أو صيانة الأجهزة وغيرها.

التأهيل : Acquiring BASIC SKILLS

عملية إكساب المتدرب مهارات أساسية في احد مجالات العمل وتكون في العادة إما في المعاهد والمدارس الفنية المتخصصة أو البرامج التدريبية طويلة الأجل التي تتبناها المنظمة لتأهيل الفرد لامتلاك مهارة معينة تساعده في الحصول على وظيفة يشترط وجود هذه المهارة

إعادة التدريب : Retraining

يعاد تأهيل قدرات الموظف عند تغير طبيعة أو تقنية أو القسم الذي ينتمي إليه أو طبيعة نشاط المنظمة وتكون المهارات المكتسبة جديدة عليه .

مؤسسات وشركات التدريب : Training Firms

شركات عامة وخاصة تقدم برامج تدريبية وفق تطبيقات زمنية محدده أو حسب الطلب وتعرضها على المنظمات وبذلك تحاول معاونة المنظمات في تنفيذ برامج التدريب وتحقيق أهدافه.

أخصائي تطوير وتدريب العاملين: Training and Development Specialist

الأخصائي الذي يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية ويصمم على أساسها البرامج التدريبية ويعمل على تنفيذها وحل المشاكل وإزالة العقبات التي تواجهها ومن ثم تقييمها والتعرف على مدى صلاحيتها .

نطاق الموضوع وحدوده

1. اقتصرت الموضوع على عينة من المدارس الحكومية والمستقلة وبالتالي استبعدت المدارس الخاصة.
2. تم الكتاب خلال الفترة الزمنية من فبراير2007 ـ وحتى أغسطس 2009 م

أهمية التدريب في المؤسسات التعليمية :

يعتبر الموضوع امتداد للدراسات السابقة التى تناولت التدريب وأثره فى تأهيل وتنمية العنصر البشرى وتعزيز قدرته على العمل والانجاز وتطوير العملية التعليمية فى كافة مفرداتها ، كما تعد استجابة لما طالبت به الدراسات السابقة من ضرورة إجراء مزيد من دراسات تطوير وتفعيل دور وأثر التدريب فى تطوير العملية التعليمية.

1. كما تأتى أهمية هذا الكتاب من حيث جدية الموضوع وأصالة البحث
2. حيث أن موضوع التدريب والتأهيل من أخطر القضايا الملحة لدعم وتعزيز جهود الاستثمار الأمثل للموارد البشرية العربية واستثمارها لخدمة جهود التنمية
3. موضوعية وعملية وأصالة البحث والذي جاء من خلال التواصل العميق مع ميدان العملية التعليمية وما يواجهه من تحديات ومشاكل تعوق عمليات

تطويره ، وكذلك ما يمتلكه القائمين عليه من طموحات وتطلعات كبيرة فى تطوير العملية التعليمية من خلال تفعيل دور التدريب .

4. الحاجة الملحة للجهات المستفيدة من الموضوع والتي تتمثل فى كافة العاملين فى مجال التربية والتعليم ، وخاصة انه يعتبر من أهم قطاعات التنمية فى الدولة..

أقسام الكتاب :

تضمن هذا الكتاب أربعة فصول رتبت على النحو التالي :

الفصل الأول : الإطار العام

يتضمن هذا الفصل عشرة بنود أساسية بدأت بالتمهيد بتقديم فكرة شاملة وموجزة عن الكتاب وأسبابه وأهدافه وأهميته والأسئلة التي يطرحها وعناصره وفرضياته.

ومنهجية الكتاب من حيث مجتمع الدراسة وعينتها ونوع الموضوع وطبيعته وأسلوب جمع البيانات ونموذج الدراسة والمنهجية التي اتبعت في تطويره والأساليب المختلفة التي اتبعت لاختبار صدق النموذج وثباته وأدوات التحليل .

الفصل الثاني : الخلفية النظرية

يتضمن هذا الفصل ستة مباحث تناولت المفاهيم النظرية الأساسية المتعلقة بموضوع الكتاب والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ، والجديد الذي يتميز به الكتاب ويحاول أن يقدمه.

الفصل الثالث : التحليل نتائج

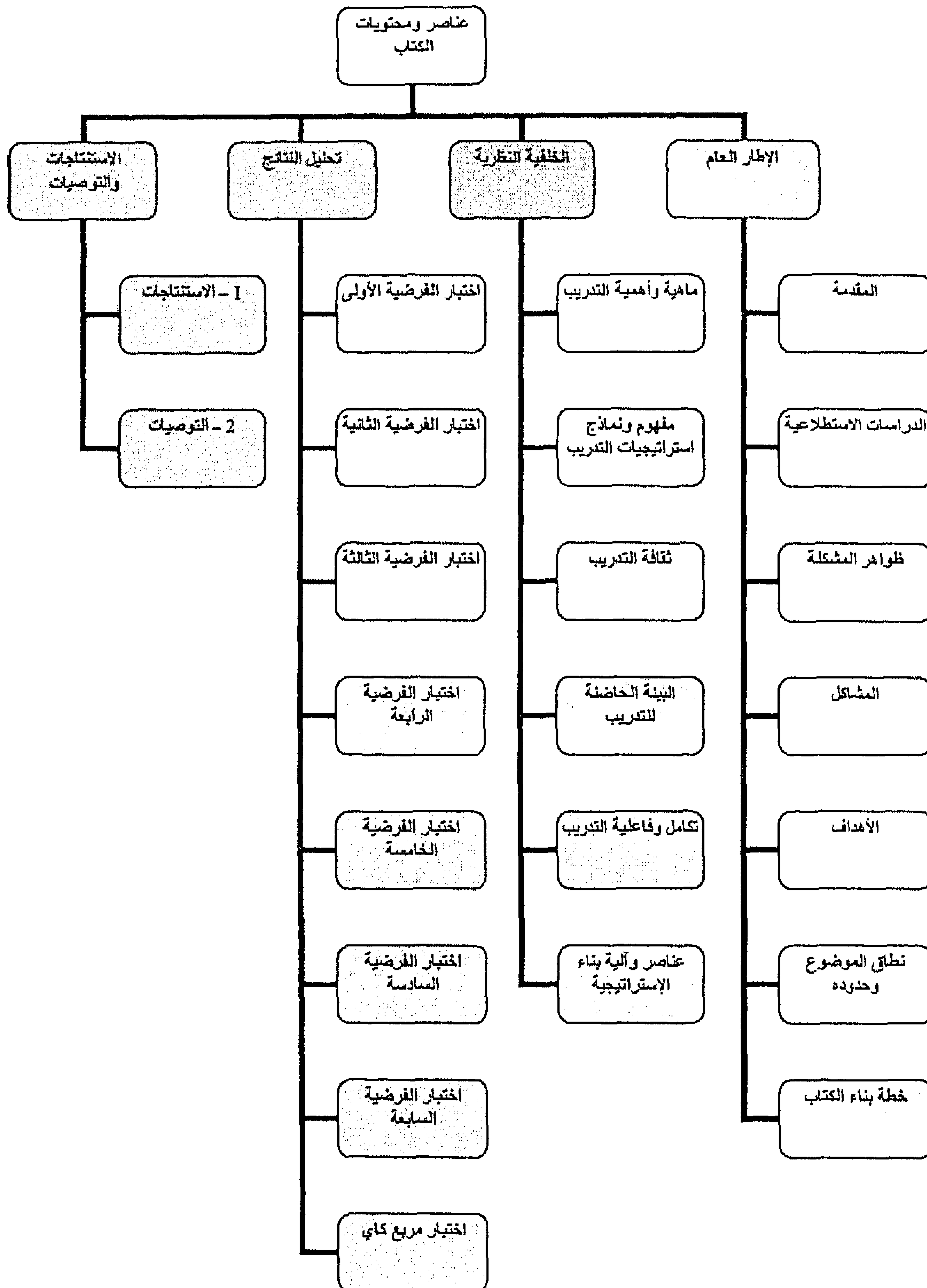
يتضمن هذا الفصل ثمانية مباحث تناولت اختبار الفرضيات السبعة التي قام عليها موضوع الكتاب متضمنة البيانات الخاصة بأفراد العينة وتحليلها باستخدام نموذج مربع كاي ، والتي تبين العلاقة بين الاهتمام بمفردات منظومة التدريب وأثرها في تفعيل أثر التدريب في تطوير العملية التعليمية.

الفصل الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مبحثين الأول خاص بتحليل نتائج الموضوع

وما توصلت إليه من استنتاجات ، والثاني تناول الاستراتيجيات المقترحة ، توصيات الكتاب.

الخريطة المعرفية للكتاب



الفصل الثاني
الخلفية النظرية والدراسات السابقة

الفصل الثاني
الخلفية النظرية والدراسات السابقة

المبحث الأول : ماهية وأهمية التدريب في تطوير العملية التعليمية.

1 ـ مفهوم التدريب

التدريب هو مجهود نشاط منظم ومخطط لإكساب أو تعديل أو تغيير المعارف والاتجاهات الخاصة بالمستهدفين للوصول إلى أفضل صور الأداء الانسانى في ظل الأهداف المطلوبة .

إن التدريب هو العملية التي يراد بها إحداث تغيير ما لمجموعة من الناس هم في حاجة لها، أو ربما نحن نحتاجها منهم.

والتدريب بصورة عامة (هو عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية. وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان).

كما يعرف بأنه (تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان إلى إنسان آخر).

مفهوم التدريب التربوي:

نشاط لنقل المعرفة من اجل تنمية نماذج التفكير وأنماط الأفعال وتغير سلوك الفرد وعاداته ومهاراته وقدراته اللازمة في أداء العمل من اجل الوصول إلى الهدف المنشود على يد مدرب فعال .

ويمكن تعريف التدريب التربوي في أثناء الخدمة من خلال المفاهيم الثلاثة الآتية:

أ- المفهوم العلاجي:

وهو تدريب مصمم لتصحيح أخطاء في برنامج الإعداد الأساس، وعلاج تلك الأخطاء والتي تكون ناتجة عن :

- إما أن المعلم تخرج منذ فترة، طويلة، فهو يحتاج إلى إعادة تكوين وصقل للمعلومات.
- إما أن التربية علم سريع التغير، لا يمكن أن يلاحقه ويضبطه خلال إعداده.

ب- المفهوم السلوكي:

وهذا المفهوم يركز على المهارات التدريسية، أي ما يدور في الفصل من تفاعلات وما يحدث فيه من سلوك، لذا يجب أن يدرب المعلم على كيفية تحليل الموقف التدريسي .

ت- المفهوم الإبداعي:

وهذا المفهوم يرفض ضبط سلوك المعلم بعناصر الموقف التعليمي، ويهدف إلى زيادة الدافعية نحو النمو الذاتي.

وعرف التدريب التربوي في أثناء الخدمة بأنه "مجموعة أو سلسلة من النشاطات التدريبية التي تنظمها المؤسسات التربوية ووحداتها في المناطق التعليمية، للمعلمين الموجودين فعلاً في المهنة، لتنمية كفاءتهم وتحسين خدماتهم الحالية والمستقبلية، عن طريق استكمال تأهيلهم لمواجهة ما يستحدث من مشكلات تربوية.

"والتدريب التربوي، في أثناء الخدمة هو كل برنامج منظم ومخطط يمكن المديرين والمعلمين من النمو في المهنة التعليمية بالحصول على مزيد من الخبرات ،وكل ما من شأنه أن يرفع من العملية التربوية ويزيد من طاقة الموظف الإنتاجية.

وعلى ذلك يمكن تعريف التدريب على رأس العمل بأنه برنامج مخطط ومصمم لزيادة الكفاية الإنتاجية، عن طريق علاج أوجه القصور، أو تزويد العاملين في مهنة التعليم بكل جديد من المعلومات والمهارات والاتجاهات، بزيادة كفاءتهم الفنية وصقل خبراتهم.

الاتجاه التدريبي حديثا :-

إن مفهوم التدريب في هذا الاتجاهات التدريبية الحديثة عبارة عن برنامج تدريبي ينشا بين مشاركين وميسر ويقوم فيها الميسر بتبادل الخبرات مع المشاركين (التعاون والمشاركة بين المدرب الميسر والمتدربين المشاركين) ويكون المشارك في هذا

الاتجاه مرسل ومستقبل للخبرات والمعلومات وتتم هذه العملية بصوره غير رسميه وتكون المهمات أكثر جماعية عن طريق توظيف واسع لمساعدات التدريب باختلاف أنواعها ويقوم الميسر باستخدام طرائق تدريبيه واسعة التنوع ويكون المنحنى التدريبي مركزا على النظرية والتطبيق أما الإستراتيجية العامة في الاتجاهات الحديثة تركز على مهارات وتغيير اتجاهات المشاركين ومن الممكن تعديل أو تغيير أو إضافة بعض الأهداف إلى الأهداف الأساسية للتدريب ، ويتم تقييم نتائج التدريب عن طريق طرق متعددة وتكون فلسفه التدريب فيها مرتكزة على تحسين الأداء والمهارات وتغيير الاتجاهات ، ويكون الميسر في هذا الاتجاه مولد معلومات يشاركه فيها المشارك ويكون التركيز أكثر تفاعلا مع المشاركين مع بعضهم البعض ويتم التركيز في المحتوى التدريبى على الموضوعات ذات صله بالموضوع .

المعطيات الخمس التي يقدمها التدريب :

هي مجموعه من المعطيات والأدوات التي تتفاعل وتتكامل وتشكل المصدر الاساسى لأفكار وسلوك وأداء وإنجاز الفرد وهى :

- القيم
- المعارف
- المهارات
- الخبرات
- التقنيات
- الاتجاهات

أولا : القيم :

هي المعتقدات والاتجاهات والميول والأفكار التي يؤمن بها الفرد ويعتقد بصحتها ويتبناها وتمثل المصدر الاساسى لكل ما يصدر عنه من مشاعر وأحاسيس وعواطف وأفكار أقوال وأعمال وانجازات (سلوكيات) .

ثانيا : المعارف (المعلومات):

ويعنى بها الحصول من خلال التدريب على معلومات وأفكار جديدة واستيعابها بشكل عميق إلى الدرجة التي يستطيع فيها الفرد التعبير عنها شفاهيه أو كتابتا كما تكون لديه ألقدره على الاستفادة منها (وتعرف أهداف التدريب التي تؤدى لتحقيق ذلك بالأهداف المعرفية).

ثالثا : المهارات

هي القدرة العملية على تطبيق وتنفيذ القيم والمعارف بشكل صحيح ، وتنقسم إلى مهارات عقلية وحركية وفنية ورياضية واجتماعية وعاطفية..الخ .

وتعنى زيادة القدرة على اكتساب وسائل جديدة واستخدام الوسائل المتاحة بشكل أكثر فاعليه وتحتاج عمليات اكتساب المهارات الجديدة والتطوير الموجود منها لتوافر عاملين أساسيين هما الموقف التدريبي وتوافر فرصه مناسبة.

معنى المهارة :

يمكن الاشاره إلى المهارة بأنها القدرة على الانتقال من المتاح إلى الممكن حيث أن المتاح يعبر عن الممارسات المعتادة التي تعود عليها الفرد أما الممكن فهو يعنى قدره الفرد على استثمار ما لديه من طاقات كامنة وما حولها من موارد غير مستغله بشكل جزئي وكلى للوصول إلى أداء أفضل (تعرف الأهداف التدريبية التي تؤدى لتحقيق المهارات المطلوبة بالأهداف المهارية).

رابعا :الخبرات

هي الوصايا العملية التي استخلصها أو تعلمها الآخرون عند تطبيقهم للمهارات المختلفة (أشخاص سابقين أو حاليين) وهذه الخبرات المستنتجة إما لأشخاص ناجحين أو غير ناجحين وكذلك لمواقف صحيحة أو غير صحيحة.

خامسا :التقنيات

طرق استخدام وتفعيل وسائل وأدوات التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها في مجال العمل .

سادسا :الاتجاهات

وتعنى رغبات وميول الفرد تجاه عمليه وموضوع التدريب ، وتؤثر الاتجاهات على نزعات الفرد في التصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطرق معينه وتساعد الاتجاهات على تكوين مسلك ذهني أو عاده فكريه (سلبيه أو ايجابيه) تجاهها وهذا يتطلب محو قيم واتجاهات قديمه قبل تثبيت الاتجاهات الجديدة وفي هذه الحالة لا تكفي المعرفة وحدها ولكن يجب أن تكون مشاركه المستهدفين كبيره في العملية التدريبية حتى يمكنهم أن يتبنوا الاحتياجات الجديدة.

2ـ أهميه التدريب ـ بشكل عام

- الوسيلة الأكثر فاعلية و الأقوى تأثيرا في صقل و تنمية العاملين بالمدرسة.
- إمداد و إكساب الفرد بالقيم و المعارف و الخبرات اللازمة لأداء أعمالة بنجاح.
- يمنح الفرد فرصة الحصول على رصيد تراكمي وافر من الخبرات السابقة والتي تمثل الرصيد التراكمي الانسانى المتحقق في مجال العمل المدرسي.
- يوفرا لكثير من الوقت و الجهد في الحصول على المعارف و المهارات والخبرات المطلوبة.
- يمنح المتدرب القدرة على مواكبة الجديد و الحديث في المجال الذي يعمل فيه من خلال عملية التدريب المستمر أثناء العمل.
- يساهم في إعداد و تأهيل العاملين الجدد ومساعدتهم على سرعة الفهم و التأقلم مع متطلبات العمل و المهام المطلوبة منهم.
- يساهم في تأهيل العاملين الحاليين وتعزيز قدرتهم على تأدية مهام جديدة و من ثم نمو فرصتهم للترقي الوظيفي.
- التدريب يساهم بشكل كبير في تنمية معارف و ثقافة الأفراد و من ثم توجيه ميول الأفراد نحو مصلحة الفرد و المدرسة والمجتمع.

أهمية التدريب التربوي :

التدريب شريان الإجادة في كل عمل ميداني فبالتدريب نحقق الإتقان ونصل إلى مراتب الجودة المبتغاة.كما أن التدريب سبيل الإجادة ووسيلة الإتقان فالعمل الارتجالي الذي لا يستند إلى طرائق مدروسة وأسس علمية تكون نتيجته سلبية.

وبالتدريب يتمكن المعلمين من المهارات التي تجعلهم قادرين على الإفادة من المستحدثات العلمية والتقنية والنظريات والمعارف الإدارية وتوظيفها في ممارساتهم التدريبية. ويمكن حصر أهم الأهداف التي يحققها التدريب لتحديث وتطوير العملية التعليمية

1. رفع مستوى القيادة التربوية وتعزيز قدرتها على الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة ، والتعاطي الايجابي مع المتغيرات التي تحيط بالعملية التعليمية
2. تطوير الآداء المالي و الاداري للمؤسسة التعليمية
3. رفع مستوى أداء المعلمين في المادة بتطوير معارفهم وزيادة قدراتهم الإبداعية.
4. تعزيز خبرات المعلمين وتطوير مهاراتهم وتعريفهم بمشكلات التعليم وطرق علاجها.
5. تبصير المعلم بالطرق المناسبة والتي تساعده على أداء عمله بطريقةٍ جيدةٍ وبجهدٍ قليل في وقتٍ قصير.
6. معالجة أوجه القصور لدى المعلمين الغير مؤهلين تربوياً.
7. تعريف المعلمين بالأساليب الحديثة المتطورة في التربية وطرق تحسين العلاقة الإنسانية داخل البيئة المدرسية .

كما يقوم التدريب بدور كبير لمعالجة الكثير من جوانب الضعف والقصور- منها:

أداء الأفراد بهدف رفع إنتاجيتهم.

- تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.
- إيجاد علاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها.

- تخطيط القوى العاملة وتنميتها.
- تحسين بيئة العمل في المنظمة.
- ليس بالضرورة أن يستهدف التدريب المعلمين ، فقد يستهدف مدراء المدارس - مشرفين تربويين – مساعدين ومن في حكمهم.

من خلال الزيارات الميدانية كذلك عن طريق الاستبيانات ونحوها.

3 ـ قناعة الإدارة العليا للمدرسة وأثرها في الاهتمام بالتدريب وتفعيله لتطوير العملية التعليمية :

تتعدد وتتنوع قناعات الإدارات التعليمية المختلفة تجاه التدريب وفقا لعدد من الاعتبارات الهامة التي تشكل في النهاية تصورا خاصا وصورة ذهنية محددة عن التدريب في ذهن المجتمع والقيادات التعليمية خاصة تؤثر بشكل كبير في اهتمامهم و قراراتهم الخاصة بالتدريب

- مدى انتشار وتمكن ثقافة التدريب عامة في المجتمع
- قوة المؤسسات التدريبية في المجتمع من حيث مناسبة وقوة البرامج والمدربين
- وفاعليتهم في حل مشاكل العمل وتطويره
- تكلفة التدريب ووفرته لجميع الأفراد والمؤسسات
- عدالة وشفافية ومهنية عمليات التوظيف والترقي وارتباطها بالكفاءة المهنية مما سيجبر الجميع على التنافس والبحث عن أسباب وأدوات التأهيل و رفع الكفاءة
- التكوين المعرفي عامة للقيادات التعليمية وبثقافة التدريب خاصة ، وتجاربهم الخاصة مع التدريب ومدى استخدامهم له واستفادتهم منه .

ومن خلال تفاعل هذه العناصر تتشكل رؤية وتصور القيادات التعليمية عن التدريب ومن ثم يتدرج ويتنوع اهتمامهم بالتدريب ومن ثم قراراتهم نحو التدريب ، ما بين الرفض التام والمعلن له أو الرفض التام الغير معلن أو الاهتمام النسبي المحدود وتتدرج ارتفاعا إلى أن تصل إلى أعلى درجاتها عند الاهتمام الكبير وتخصيص

ميزانيات كبيرة للتدريب والتأهيل سنويا وتخصيص قسم أو مركز للتدريب بالمدرسة ، والانفتاح والتواصل مع التدريب محليا وعالميا .

الآثار المتنوعة لقناعة القيادة المدرسية بالتدريب :

1. تخصيص ميزانية سنوية مناسبة للتدريب .
2. اهتمامه الذاتي بالتدريب المستمر لتطوير آداءة في إدارة المدرسة.
3. تشجيع وتحفيز العاملين بالمدرسة للمشاركة في التدريب .
4. متابعة وتقييم أثر عمليات التدريب على تطور العملية التعليمية بالمدرسة.
5. ربط التدريب الفاعل بسياسات الأجور و الترقي الوظيفي بالمدرسة.
6. الانفتاح والتواصل مع مؤسسات ومراكز التدريب المحلية والعالمية.
7. تخصيص قسم أو وحدة للتدريب بالمدرسة.

المبحث الثاني : التوجهات الإستراتيجية للتدريب وأهميتها في تفعيل العملية التدريبية بالمؤسسات التعليمية

مفهوم التوجه الاستراتيجي :

يعتبر مصطلح الإستراتيجية من المصطلحات العسكرية والتي تعني استخدام الوسائل لتحقيق الأهداف، فالإستراتيجية عبارة عن إطار موجه لأساليب العمل ودليل مرشد لحركته. وقد تطور مفهوم الإستراتيجية وأصبح يستخدم في كل قطاعات الدولة وفي جميع ميادينها وقد أصبح لفظ إستراتيجية شائعة الاستخدام في كثير من الأنشطة الحياتية والتربوية والنظم الإدارية .

مفهوم إستراتيجية التدريب :

مجابهة وملاحقة التغيرات المتسارعة ، والتكيف مع المستجدات التي تطرأ على الساحة العالمية من خلال الاستثمار في العنصر البشري بتنمية القدرات وإعداد الكوادر الفنية والإدارية ، وتطوير وتحسين طرق وأساليب الأداء عن طريق وضع خطط وبرامج ممنهجة ومرحلية.

الأهداف الإستراتيجية للتدريب :

- تطوير وتسليح المتدربين بالمعرفة والمهارات اللازمة وصولاً إلى الأهداف المنشودة لأي منظمة أو مؤسسة.
- تحقيق قفزة نوعية تسهم في إحداث نهضة تعليمية على مستوى جميع المسارات.
- تحقيق نتائج ومردود له أثر عميق وممتد على الفرد والمنظمة .
- مواكبة التطورات والتقنيات والمفاهيم الحديثة والتعاطي معها.
- إحداث تغيير عميق الأثر في العملية التعليمية من خلال اكتساب – تصحيح – إضافة (معرفة ، مهارة ، سلوك).
- التركيز على النتائج والوفاء بالاحتياجات التدريبية.
- تبني الأساليب والطرق المبتكرة في تقديم التدريب بما يضمن تحقيق الأهداف.
- (وتجنب أسلوب التدريب كنشاط).
- تأهيل وإعداد كوادر مهنية جديدة قادرة على تسلم زمام القيادة في المستقبل.
- تحقيق أهداف المسارات الوظيفية لمختلف مسمياتها في المنظمة.

مفهوم إستراتيجية التعليم :

عرفت كوثر كوجك الإستراتيجية في التعليم بأنها "خطة عمل عامة توضع لتحقيق أهداف معينة، ولتمنع تحقيق مخرجات غير مرغوب فيها"

وذكر عبد الله شقيبل أن استراتيجيات التدريس يقصد بها " تحركات المعلم داخل الفصل ، وأفعاله التي يقوم بها، والتي تحدث بشكل منتظم ومتسلسل"، وأكد لتكون إستراتيجية المعلم فعّالة فإنه مطالب بمهارات التدريس : (الحيوية والنشاط، الحركة داخل الفصل، تغيير طبقات الصوت أثناء التحدث، الإشارات، الانتقال بين مراكز التركيز الحسية ....)

بينما أشار يس قنديل إلى أن أستراتيجيات التدريس هي سياق من طرق التدريس الخاصة والعامة المتداخلة والمناسبة لأهداف الموقف التدريسي، والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف ذلك الموقف بأقل الإمكانات، وعلى أجود مستوى ممكن"

وذلك ما جمعته وأوجزته أشوك شاندا بأن إستراتيجية التدريس هي خطوات إجرائية منتظمة ومتسلسلة بحيث تكون شاملة ومرنة ومراعية لطبيعة المتعلمين، والتي تمثل الواقع الحقيقي لما يحدث داخل الصف من استغلال لإمكانات متاحة، لتحقيق مخرجات تعليمية مرغوب فيها.

أثر التوجه الاستراتيجي على كافة عمليات التدريب:

يبدأ التوجه الاستراتيجي في رسم ملامح العمليات التدريبية بشكل ومضمون مختلف بحسب كل مرحلة يمر بها المتدرب ليجعلها منسجمة ومتسقة في نسق واحد يصب في النهاية في مسارات الأهداف المرصودة والمحددة سلفاً للتدريب سواء كان عائدها للفرد أو للمنظمة أو للمجتمع .

وقد فضلت أن يتم تتبع أثر التوجه الاستراتيجي والسير معه في مراحل ثلاثة ، وكأنها مراحل بناء يتم من خلالها تعهد الشخص منذ مرحلته التعليمية والأكاديمية ، ومروراً لتهيئته للعمل - الفترة التي تسبق دخوله ميدان العمل - واستمرارا وليس انتهاء بتدريبه أثناء العمل .

البعد الاستراتيجي الأول (التدخل المبكر):

أدركت المؤسسات التعليمية في العالم المتقدم أثر الدور الفعال لمخرجات عمليات التدريب ، واستطاعت من خلال الدراسات المكثفة والبحث المتواصل أن تدرك حجم وقيمة هذه المخرجات وعمق تأثيرها في بناء نهضتها الاقتصادية والتعليمية ، والعلمية، فرسمت خططها التعليمية ووضعت أهدافها الإستراتيجية وفق هذه النظرة البعيدة والشاملة بناءً على رصد دقيق لاحتياجاتها المستقبلية في كافة حقول العمل والإنتاج سواء كان في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو التعليمي أو الإعلامي .. الخ، فعلى سبيل المثال اليابان تضع خططها لـ 50 سنة قادمة ، وأمريكا تخطط لـ 10 - 20 سنة قادمة ، وفي هذا السياق ، بدءوا عملياً في تطعيم برامجهم العلمية ، ومناهجهم التعليمية بالبرامج التدريبية ، فيستطيع أي إنسان عادي أن يرصد بسهولة كيف يحقنون أبناءهم منذ نعومة أظفارهم بجرعات متدرجة من مهارات الإدارة والقيادة والتخطيط وإدارة الوقت وإطلاعهم على أساليب ونظم الإدارة ، وتلقينهم مهارات وفنون الخطابة والإلقاء. وقد حذا حذوهم بعض الجامعات العربية

مثل جامعة البترول والمعادن بالمملكة العربية السعودية ، حيث بدأت تنفيذ مشروع تطوير المهارات الشخصية لطلبة الجامعة على يد نخبة منتقاه بعناية من صفوة هيئة التدريس بالجامعة من الدكاترة والمختصين ، وقد اطلعت عن قرب على إحدى المناهج التدريبية المقررة والإلزامية على طلبة الجامعة .

نتطلع بأن نرى مثل هذه التوجهات تبدأ في مرحلة مبكرة من التعليم النظامي حيث يصبح التدريب جزء من ثقافة مجتمعاتنا التعليمية وركن أساسي من أركانها ومرتكزاتها . بالتأكيد هذه ميزة إيجابية جديرة بالذكر ، وتُعد نقلة نوعية ونقطة انطلاق في تبني منهجية التفكير الاستراتيجي لإعداد أجيال وكوادر العمل للمستقبل .

فإعداد الكوادر المهنية والفنية والقيادية منذ المرحلة المبكرة ، وتسليحها بالمهارات الشخصية والفنية لسد النقص الموجود في أي من قطاعات العمل والإنتاج تضمن جودة وتميز ونجاح المنظمة ، وينعكس ذلك بالتبعية على نماء وازدهار المجتمع ككل. وهذا هو ثمرة البعد الاستراتيجي الذي يأتي إلينا بنتائج إيجابية ومؤثرة وفعالة.

البعد الاستراتيجي الثاني (التدريب الوظيفي):

يمتد البعد الاستراتيجي الأول ليصاحب الكوادر الجديدة الجاهزة للعمل ، حيث تتجه بعض المنظمات اتجاه إيجابي نحو تهيئة الموظفين الجدد للعمل ، بعض المنظمات تستعين بمؤسسات تعليم وتدريب أهلية وحكومية لتكفيها مؤنه عملية التهيئة ، وتمدها بعناصر وكفاءات جاهزة للعمل، وبعض المنظمات تكتفي بإعداد برامج تعريفية وثيقة الصلة بنشاطها تطبقها على المعينين الجدد مثل (التعريف بنشاط وسياسات وإجراءات المنظمة ، أساسيات الأمن والسلامة بالمنظمة ، الحقوق والواجبات ، التوقعات .. الخ) حيث تعتبر هذا الإجراء بمثابة إنقاذ ما يمكن إنقاذه ، فالواقع يقول بأن خريجي الجامعات ليس لديهم درجة كافية من التأهيل للانخراط في بيئة العمل ، وقد يصابوا بالإحباط ، والتخبط وأحياناً بالعقد النفسية نتيجة عدم تهيئتهم ووجود فجوة كبيرة بين واقع التعليم والواقع العملي . ومنظمات أخرى تجمع بين الاثنين (التدريب الوظيفي ، والتهيئة المبدئية) .

وقد ذهبت الكثير من المنظمات المتطورة إدارياً إلى أبعد من ذلك بأن تخضع موظفيها الجدد إلى برنامج أكاديمي متكامل يجمع بين عدد من المهارات الأولية والفنية

وقد تمتد هذه الفترة للعام والعامين ، وهذا توجه رشيد يضمن ولاء الموظف واستمراره بالعمل ، ومن جهة أخرى تضمن اتقانه وجودته في العمل.

ربما من المناسب أن نورد هنا تجربة قامت بها المؤسسة الامريكة للاستشارات الإدارية بالولايات المتحدة الأمريكية ، وقد أعدت برنامجاً سمته "التدريب الوظيفي" ، وقد ورد في التعريف ببرنامجها إنه بالرغم من ازدهار الاقتصاد الأمريكي في الحقبة الماضية ، إلا إنه لا يزال هناك صعوبة لدى العمال في الحصول على الوظيفة أو الاحتفاظ بوظائفهم ، ووفقاً للأبحاث فإن واحد من الأسباب الرئيسية لذلك ، هي إنهم يفتقرون إلى المهارات الأساسية أو الأولية وفق التعريف الوارد في مؤلفات الباحثين بخلاف المهارات التقنية والقدرات والسمات الشخصية المطلوبة لوظيفة معينة في بيئة عمل معينة .

للمهارات الأولية ضرورية للعمل بفعالية مثل العمل بروح الفريق واكتساب المهارات الفنية الضرورية لإنجاز المهام ، وبث الثقة في المشرفين والإدارة وتفهم المعايير الثقافية والاجتماعية في مكان العمل.

الدراسات أكدت إن غالبية الوظائف تتطلب هذه الأنواع من المهارات الاجتماعية والشخصية . وأثبتت قسم شركة تيوتا للاستشارات الإدارية إن أكثر من 85٪ من أصحاب الأعمال يصنفون المهارات اللطيفة (الإدارية والقيادية) ضمن المعايير المهمة في الاختيار والتوظيف

ووجد إن أصحاب الأعمال يضعون قائمة مهارات الاتصال والعلاقات الشخصية وحل المشكلات بموازاة الجدارات الشخصية مثل تقدير الذات والتحفيز الذاتي والتي تمثل صقلاً للقوى العاملة المنتجة .

ولنلقي الضوء على إطار هذا البرنامج المبدئي :

فقد قسموا المهارات إلى أربع شعب :

1. مهارات حل المشكلات : تتضمن تعريف المشكلات وصياغة وتقييم البدائل والحلول بالمقارنة بين الخسائر والأرباح .
2. مهارات الاتصال : تتضمن القدرة على التحدث بطلاقة والإنصات الجيد ، وإعطاء تعليمات واضحة والتواصل بالطرق المناسبة للحالة ونمط المستمعين.

3. الجدارات الشخصية وأخلاقيات العمل: الكفايات الشخصية مهمة لأداء العمل وتتضمن "تقدير الذات"، والإدارة الذاتية ، وتحمل المسئولية ، والتحفيز الذاتي .

4. التفاعل الشخصي ومهارات فرق العمل : هذه المهارة مهمة للتفاوض مع الآخرين والمشاركة في لعب الأدوار كعضو في الفريق ، وكذلك فض النزاعات وإدارة الخلافات بذكاء.

الهدف من تصميم هذا البرنامج :

تم تصميم هذا البرنامج لإمداد أصحاب الأعمال بخدمات التدريب الوظيفي التي تتضمن حزمة من المهارات الشخصية والإدارية . هذه المهارات و الكفايات تعد أحد الاحتياجات الذهنية والتفاعلية التي يجب إعدادها كدورات تدريبية تقدم لكافة الفئات والمستويات الوظيفية .

هذا المنهج تم تصميمه بمرونة لكي يعاد تصميمه وإخراجه وفق مستوى المستهدفين منه .

كما تشير قائمة المحتويات ، هناك 9 دروس متضمنة في هذا الدليل . معظمها تستغرق 45 دقيقة . الوقت مقدر حسب مستوى المشاركين . المدرب يستطيع بناء وتصميم الدورات التدريبية بأفضل طريقة تناسب احتياجات الفريق المشارك ويقرر المدد المناسبة لها بناءً على ذلك .

كمثال : ممكن تقديم 3 ساعات كورشة عمل . أو توزع ساعات التدريب على 9 أسابيع كل أسبوع ساعة أو ساعتين .

دليل المدرب يتضمن التدريبات العملية . محاور النقاش للمدرب ، وكذلك شرائح البور بوينت .

الأنشطة متنوعة تتضمن تمثيل الأدوار والسيناريوهات ، والنقاشات الجماعية ، والتمارين الفردية .

المادة مقدمة فقط كدليل للمدربين ، وهذا يشير إلى إمكانية تطويرها باي طريقة يرونها . فيمكن للمدربين إضافة سيناريوهات للحوارات . تصميم أنشطة حول المواضيع المختلفة

كيف يكتسب المشاركون أقصى فائدة ممكنة من الدورة ؟

من الممكن أن يتحدث المدربين مع كبار أصحاب الأعمال للتأكد من أن المنهج يغطي المواضيع الملائمة لمنسوبيهم ويتأكدوا بأنه قيم وثري . وهل المنهج كاف لتطوير المرؤوسين للمستوى المتوقع ، لو كان لا ؟ ما الذي يقترحه المديرون أو أصحاب الأعمال من موضوعات لإضافته إلى المنهج .

البعد الاستراتيجي الثالث (التدريب أثناء الخدمة) :

أهمية التدريب أثناء الخدمة :

إن التدريب في أثناء الخدمة يعتبر أحد جناحي تربية المعلم، لأن تربية المعلم هي عملية ذات وجهين أحدهما تتعلق بالإعداد قبل دخول المهنة، والآخر يتعلق بالتدريب في أثناء الخدمة، ومعنى ذلك أن الوجهين متكاملان، وأن الإعداد هو مجرد بدء الطريق للنمو المهني.

ومن هنا تبرز أهمية البعد الاستراتيجي للتدريب أثناء الخدمة بالنسبة للعاملين في التعليم باعتباره السبيل للنمو المهني، وللحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والاجتماعية، وكل ما من شأنه رفع مستوي أدائهم مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

ولقد نال التدريب المهني في التعليم أهمية بالغة، انعكست في المؤتمرات واللجان، التي عقدت عالمياً وعربياً، وهي تؤكد أهمية الدورات وضرورتها لرفع مستوى التعليم، ولقد اقترحت اللجنة الدولية لتطوير التعليم مايلي:

"يجب أن تكون التربية المستديمة هي الأمثل للسياسات التعليمية خلال السنوات المقبلة سواء في الدول المتقدمة أو النامية".

أهداف التدريب في أثناء الخدمة التعليمية :

التدريب بمفهومه العلمي يستهدف أساساً تحقيق النمو الذاتي المستمر للقائمين بعملية التعليم في كافة المستويات، وخاصة أداء المعلم و المدير و الموظف المتدرب،

والارتقاء به إلى المستوى العملي والمهني والثقافي، بما يحقق أهدافهم وطموحاتهم واستقرارهم النفسي، وإخلاصهم في أداء رسالتهم. كما أن التدريب يقوم بسد الفجوة القائمة بين عمليات الإعداد في معاهد وكليات التربية من ناحية ومتطلبات الممارسة الميدانية من ناحية أخرى.

إن التدريب في أثناء الخدمة يتناول أهم عنصر في العملية التربوية فهو المعلم، وهو العامل الرئيس الذي يتوقف عليه نجاح التربية في بلوغ غاياتها وتحقيق أهدافها، ودورها في التقدم الاجتماعي والاقتصادي، لذلك نحتاج إلى معلم يواكب تطورات العصر، ويستفيد من كل جديد سواء كان ذلك عن طريق النمو الذاتي للمعلم، أو عن طريق التدريب في أثناء الخدمة، ومن أهداف التدريب في أثناء الخدمة التعليمية ما يلي:-

1. الإلمام بالطرق التربوية الحديثة، وتعزيز خبرات المعلمين في مجال التخصص، وتبصيرهم بالمشكلات التعليمية ووسائل حلها.
2. رفع مستوي أداء المعلمين في المادة وتطوير مهاراتهم التعليمية، ومعارفهم وزيادة قدرت على الإبداع والتجديد.
3. تغير اتجاهات المعلمين وسلوكهم إلى الأفضل، وتعريفهم بدورهم ومسئولياتهم في العملية التربوية.
4. زيادة الكفاءة والقدرة التربوية للمعلم، ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل، وبجهد أقل، وفي وقت أقصر.
5. اكتشاف كفاءات من المعلمين يمكن الاستفادة منم في مجالات أخرى، ورفع الروح المعنوية للعلم عند مشاركته برأيه في الدورة وغد إتقانه لعمله.
6. علاج جوانب القصور بالنسبة الذين لم يتلقوا إعداداً جيداً في انخراطهم في المهنة، وتدريبهم على البحث العملي والنمو الذاتي.
7. إتاحة الفرصة للمعلمين، على تعرف الاتجاهات، والأساليب الحديثة المتطورة في التربية، وتحسين العلاقات الإنسانية داخل العمل.
8. مساعدة المعلمين حديثي التخرج على الاطلاع على النظم والقوانين التي تجعلهم يواجهون المواقف الجديدة في ميدان العمل.
9. تحسين نوعية التعليم بحيث يؤثر التدريس الجيد في سلوك التلاميذ ونموهم.

10. تهيئة المعلمين لاكتساب المعارف التربوية، والتطبيق الإداري الفني مما يؤدي إلى رفع المستوى التعليمي لدى القائمين على العملية التربوية ويعمل على مبدأ استمرارية التعليم، والتي من شأنها رفع المستوى العام للخدمات التعليمية والإدارية.
11. شعور المعلم المتدرب أو الموظف أو المدير بالرضا الوظيفي لتحسين أدائه في العمل.
12. تحسين مهارات المعلمين أو المد راء وزيادتها، بما يمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية أو الإدارية، فيكون عملهم هادفاً ومنظماً وفعالاً، الأمر الذي يرضي رؤسائهم، يتيح الفرصة الترقي إلى موقع ارفع.

ويمكن تلخيص هذه الأهداف بما يلي:

1. تأهيل العاملين في مهنة التعليم وتدريبهم بموجب معايير وقواعد مخطط لها.
2. تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقدير قيمة عمله التربوي، والإداري، وأهميته، والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه.
3. تنمية مفهوم التربية المستمرة، والإسهام في الحلقات الدراسية، والدراسات الميدانية وغيرها.
4. تبصير المعلمين والمدراء بمشكلات النظام التعليمي القائم، ومشكلات المدرسة، وفصولها الدراسية. وتعرفهم بدورهم ومسؤولياتهم في حلها.
5. إعداد المعلمين والمدراء للمساهمة في البرامج التدريبية، وخلق جو من التعاون بين المؤسسات التي يعملون فيها.

نماذج لأهم التوجهات الإستراتيجية :

تختلف المنظمات في تحديد أهدافها واحتياجاتها التدريبية طبقا لنوع العمل والأفراد. وبالرغم من هذه الاختلافات فلقد أثبتت البحوث والدراسات أن النجاح في عملية التدريب في المنظمات ترتكز على العديد من التوجهات الإستراتيجية التي

يجب أن تتبناها المنظمات في عملية التدريب بغض النظر عن الاختلافات في نوعية الأعمال والمهمات والأفراد.

التوجه الأول: درجة التزام الإدارة العليا بالمنظمة بعملية التدريب

عادة ما تقوم الإدارة المختصة بالتدريب في الشركة أو الوزارة أو المنظمة بتحديد الاحتياجات التدريبية وتقدم هذه الاحتياجات في شكل خطة تدريبية للإدارة العليا لاعتمادها. ولكي تنجح هذه الخطة في تحقيق الأهداف التدريبية فمن الضروري أن تشارك الإدارة العليا في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفي عملية وضع الخطة من البداية. إن عامل المشاركة من شأنه أن يعطي الدعم الكافي لعملية التدريب. ومثال على ذلك أنه في الكويت توجد إدارة للتدريب في أحد الوزارات وإدارة للتدريب في أحد المؤسسات التعليمية وتشتكي هاتين الإدارتين من عدم دعم الإدارة العليا لنشاطهم وبعد دراسة لشكواهم وجد إن خطط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية توضع بدون مشاركة الإدارة العليا في تحديد الاحتياجات منذ البداية. إن دعم الإدارة العليا مهم جدا ويجب أن يؤكد عليه قبل دراسة الاحتياجات الإدارية.

التوجه الثاني: وضع الأسس التي تبنى عليها الخطة التدريبية :

وهذا يعني تقديم الأسباب المقنعة للجوء للتدريب كاختيار. إن وضع خطة تدريبية لمجرد وجوب وضع خطة فقط أو لمجرد أن الإدارة العليا تطلب خطة تدريبية ليس سببا مقنعا. إنه من الأهمية أن يتبين وجود فجوات في الأداء أو تتطلب التدريب كحل أساسي. وهذا من شأنه أن يناقش عدة قضايا قبل الوصول لقناعة بوجوب التدريب كحل أساسي. مثال ذلك هل التدريب يؤثر على مجموعة من العاملين تأثيرا إيجابيا على مستوى أدائهم؟. وما هي تلك المجموعة أو المجموعات؟ والقضية الثانية هل الخطة التدريبية والبرامج التدريبية المطروحة ستجد القبول لدي كل من مجموعة العاملين الموجه لهم البرامج التدريبية؟ وهل ستجد القبول من المشرفين على هؤلاء العاملين؟ وهل ستجد القبول من المستويات الإدارية العليا في المنظمة؟ والقضية

الثالثة هو مناقشة أثر الخطة على المنظمة ككل. هذه القضايا إذا ما نوقشت تعطي أسبابا مقنعة أو غير مقنعة لوجوب التدريب ولدعم الخطة التدريبية.

التوجه الثالث: تعريف مشاكل الأداء تعريفا صحيحا ودقيقا:

من الأهمية أن تعرف مشاكل أداء العاملين تعريفا صحيحا ودقيقا ومعرفة سبب أو أسباب عدم أداء العاملين بالمستوى المطلوب أو سبب أدائهم بالمستوى المطلوب. إن معرفة الأسباب مهمة جدا ويجب أن تبنى على أساس علمي محايد. لقد واجهت أحد المؤسسات الحكومية مشكلة تتلخص في عدم قدرة العاملين في أحد الإدارات لديها بالتعامل مع العاملين في إدارة أخرى. وعندما درست المشكلة دراسة علمية صحيحة توصلت إلى نتائج مهمة تتلخص في عدم الثقة بين الإدارتين وليس في مستوى أداء الأفراد فيهما.

التوجه الرابع : التعرف على العوامل التي تؤثر على جدوى عملية التدريب :

بالرغم من أهمية التدريب إلا أن هناك عوامل مؤثرة على جدوى عملية التدريب. من أهم هذه العوامل بيئة العمل نفسه. قد تكون بيئة العمل وما تحتويه من عوامل مرتبطة بجو العمل مثل ترتيب مواقع العمل ونظافته وما يقدمه من مزايا وعوامل مرتبطة بالأفراد والعلاقات بينهم. وعوامل أخرى تتمثل بالإضافة لبيئة العمل في مستوى مهارات وقدرات العاملين ومعرفة اتجاهاتهم نحو العمل نفسه ونحو رؤسائهم ونحو المنظمة التي يعملون بها. إن من الأهمية قبل البدء باتخاذ قرار التدريب البدء في دراسة تحليلية لاختبار هذه العوامل وتحليلها تحليلا علميا يهدف إلى الوصول إلى نتيجة تحدد في ما إذا كان التدريب هو الأسلوب الأمثل لتطوير أداء العاملين.

التوجه الخامس: التعرف عل نوع التدريب المطلوب :

حتى يمكن للتدريب أن يكون مجديا فيجب أن يحدد نوع التدريب المطلوب قبل البدء في وضع خطة التدريب. إن التدريب نوعين، النوع الأول يهدف إلى تعليم الأفراد مهارات معينة ومحددة والنوع الثاني من التدريب يهدف إلى إمداد الأفراد بالمعرفة المرتبطة بالنظريات والمحتويات والمعرفة لموضوع معين يساعد الأفراد في تطبيقه مستقبلاً. إن تحديد نوع التدريب من شأنه أن يساعد على نجاح التدريب في تحقيق

أهدافه وعدم تحديد نوع التدريب ومدى تناسبه من شأنه أن يعطى انطباعا للمتدربين أن التدريب نشاطا غير ذي جدوى.

التوجه السادس: وضع مقاييس الأداء وقواعد تقييم الأداء

تضع المنظمات مقاييس الأداء وتكون هذه المقاييس القواعد التي يستند إليها في تقييم أداء العاملين. وقبل البدء في وضع خطة التدريب وتحديد الاحتياجات من الأهمية أن تعرف الأمور التالية:

1. ما هي القدرة التنافسية للمجموعات ولفرق العمل والإدارات في المنظمة والقدرة التنافسية للمنظمة ككل؟
2. ما هي مقاييس الأداء للأعمال والمهام التي يؤديها الأفراد في المنظمة في جميع المستويات؟
3. ما هي القدرة التنافسية للمجموعات ولفرق العمل والإدارات في المنظمة والقدرة التنافسية للمنظمة ككل؟
4. ما هي السلوكيات والاتجاهات المتواجدة في المنظمة؟
5. ما هي جوانب الكفاءة التنظيمية المتوفرة في المنظمة؟
6. ما هي الصفات الشخصية والسمات المهنية للعاملين في المنظمة ومدى تنوعهم؟
7. ما هي ميول ومستوى مشاركات وتفاعل العاملين في الفعاليات الإدارية اليومية المختلفة

مثل التصويت على القرارات، طرح الأفكار والمبادرات الجديدة لتطوير العمل؟

المبحث الثالث: ثقافة التدريب

ثقافة التدريب وعلاقتها بفاعلية التدريب :

نستطيع القول بأن فاعلية التدريب تكمن في الكم النوعي والكيفي لثقافة المؤسسة ومدى إدراكها لأبعاد الدور الذي يقوم به التدريب، وبمقدار ما تقدمه ثقافة التدريب من تعزيز ودعم للعملية التدريبية تأتي بالنتائج والمردود المتوقع.

ثقافة التدريب في الدول المتقدمة:

التدريب لم يعد أداة تطويرية لمهارات الموظفين فحسب بل خياراً استراتيجياً للاستثمار في الإنسان كأهم عناصر الإنتاج و التنمية البشرية، فنمو الناتج القومي الإجمالي للدول و إن كان أمراً ضرورياً لتقدم البلدان و ازدهار مستوى المعيشة فيها إلا أنه ليس كافيا وحده لإحداث التنمية البشرية للمجتمعات. و من هنا أدركت الدول المتقدمة أهمية الاستثمار الحقيقي في مواردها البشرية و دفعت بدولة مثل الولايات المتحدة الأمريكية إلى تخصيص ما يقارب 70 بليون دولار سنويا للتدريب في موقع العمل .

إحصائيات هامة:

- أكثر من 150 مليار دولار تنفق في كل سنة على التدريب في العالم.
- بريطانيا أنفقت 17.37 مليار جنيه إسترليني (2003) على التدريب بما يمثل 2٪ ميزانيتها
- النمو السنوي في سوق التدريب يبلغ نحو 12٪ سنويا عن العام الذي يسبقه.
- متوسط الإنفاق على التدريب في تزايد من 1.8 (1997) إلى 3.1٪ (2003).
- في عام 2008بلغ متوسط عدد ساعات التدريب لكل موظف 30 ساعة في السنة.
- في حين كان 8 ساعات عام 200 م .

- الشركات العادية تنفق على التدريب أقل من 1٪ من ميزانية الأجور
- الشركات الناجحة والمتميزة تنفق على التدريب 5٪ من ميزانية الأجور
- في دراسة قامت بها شركة موتورلا وجدت أن «كل دولار يستثمر في التدريب في يعود على المؤسسة بمقدار 30 دولارا.
- وفي الموازنة العامة للمملكة العربية السعودية 1430 هـ تبلغ تكلفة مشروع خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام في السعودية (تطوير) 11.803 مليار ريال (3.1 مليار دولار)، حيث تم توزيع المبلغ على مدى خمس سنوات مقبلة، تتضمن تنفيذ 4 برامج تساهم في إحداث نقلة نوعية في التعليم العام.

ووفقا للخطة التي تمت الموافقة عليها فقد حصل برنامج تحسين البيئة التعليمية على أعلى مخصص مالي بواقع 4.2 مليار ريال (1.12 مليار دولار)، فيما تم تخصيص 3.58 مليار ريال (954.6 مليون دولار) للنشاط غير الصفي، ورصد لبرنامج تدريب المعلمين والمعلمات مبلغ 2.943 مليار ريال (784.8 مليون دولار)، ولبرنامج تطوير المناهج فخصص له 980 مليون ريال (261.3 مليون دولار). وتعكف الجهات المعنية على إعداد خطة تنفيذية للمشروع يتوقع أن يتم الانتهاء منها قريبا.

ومن ثم فنحن بحاجة إلى ثقافة تدريبية شاملة على كافة المستويات.. و في الحقيقة فإن بعض الباحثين يعزو انتشار ثقافة التدريب في الأمم المتقدمة و حرص الأجهزة العامة على التدريب و تعزيزه و دعم برامجه إلى الحاجة التي أثارت الدافع فأوجد السلوكيات المكونة للثقافة. فالعالم المتقدم أدرك منذ زمن بعيد أن التعليم الأكاديمي يعتريه خلل واضح إذ لا يقدم سوى المعرفة العامة و التأهيل النظري للقوى العاملة و تبقى مسألة ملاءمتها لمتطلبات الوظيفة التطبيقية عبئاً على كاهل المؤسسة المعنية ذاتها ، أو المتخرج الذي ربما آل حاله إلى الانضمام إلى مجتمع العاطلين الذين يتزايدون بنسب تفوق نسب النمو السكاني في كثير من البلاد.

أما السبب الرئيسي الثاني الذي أعان على نشر ثقافة التدريب في المجتمعات المتقدمة فهي تلك الثورة التكنولوجية العارمة و الاختراعات التقنية النامية التي بدأت

في القرن الماضي لتحل محل الإنسان ثم سرعان ما تعقدت و تطورت حتى عادت في نهاية القرن نفسه تبحث عن الإنسان الذي يجاريها و يمكن أن يفهم و يتعامل مع تعقيداتها و أصبحت من السرعة و التشعب و التغير بمكان بحيث يستحيل معها استيعابها ثم إقرارها و قولبتها في مناهج دراسية في الفصول التعليمية، و أصبح التدريب بذلك الطريق الوحيد لاستيعاب هذا التغير السريع في التكنولوجيا و الاستفادة منها في الواقع العملي.

هذان العاملان هما من أهم العوامل التي جعلت الشعوب المتقدمة تنظر إلى التدريب كخيار استراتيجي على مستوى الدولة و المنشأة و الفرد. فالدول قد خصصت المبالغ الطائلة لدعم برامج التدريب و إنشاء المعاهد الفنية المتخصصة والمراكز التقنية المتطورة. أما المنشآت الصناعية منها و التجارية فقد جعلت التدريب من أولوياتها و توسعت فيه حتى أصبحت مراكز و وحدات التدريب التابعة للمنشآت في الغرب قسما هاما لا غنى لها عنه ، بل ازداد الأمر أهمية لتنشأ المنشآت لها جامعات و كليات تلبي حاجاتها من التدريب و التطوير بالإضافة إلى منحها شهادات علمية و درجات عليا مثل جامعة موتورولا و دركسيل ، و كورتيك.

أما الفرد في دول الغرب فقد أدرك أن التدريب هو الوسيلة الفعالة لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة، والعنصر الفعال للارتقاء بالأداء الإداري و الجودة الإنتاجية، و الطريق الآمن للتغيير والتطوير الذاتي، و أصبح أحد عوامل الجذب الأساسية التي ينشدها للالتحاق بمنشآت الأعمال إلى الحد الذي تشير فيه الدراسات أن 64٪ من المتقدمين للوظيفة في الولايات المتحدة يهمهم وجود فرص التدريب و التطوير المستمر في المنشآت أكثر من أهمية المرتب الأساسي.

و أخيراً فإذا كانت الحاجة قد دفعت المجتمع الغربي إلى تبني ثقافة التدريب و انتشارها منذ زمن بعيد فإن الحاجة ذاتها أصبحت تتنامى و تتعاظم في مجتمعنا المحلي، و أخشى أن نحتاج إلى أن نمر بنفس التجربة و لكن بصورة بطيئة حتى نضطر إلى استيعاب مفهوم الثقافة التدريبية كما استوعبها الزميلان الخبيران بالتدريب.

ثقافة التدريب وأثرها في النهضات التعليمية الحديثة

آليات بناء وتعزيز ثقافة التدريب في المؤسسات التعليمية

يرتكز تطوير ونماء وازدهار أي مؤسسة تعليمية أو منظمة إدارية على ثلاثة عشر مبدأ تنطلي على تأسيسها وترسيخها ثقافة واعية ومنتجة ومرشدة وموجهة لعملية التدريب :

1- الشمول :

تدريب شاغلي كافة الوظائف توجه هام ومبدأ أساس ، فهما قلت أعدادهم في مهنة معينة بدءً من عامل الهاتف ، عامل الضيافة ، فراش المدرسة ، الكاتب .. الخ يجب أن يتلقى تدريبه التخصصي في مهنته ، حيث إن بعض الجهات لا تهتم إلا بتدريب شاغلي الوظائف الأكثر أهمية بالنسبة لمجال عملها ، فوزارة التعليم تعطي الأولوية للمعلمين والمعلمات ، ووزارة المالية تعطي الأولوية للمحاسبين أو المراجعين وهكذا قد تغفل بعض المهن التي يشغلها أعداد قليلة عند وضع خطة التدريب السنوية ن ولنسأل أنفسنا هل يمكن لعامل بسيط غير مدرب أن يتسبب في حدوث كارثة أو ضياع جهد أنفق عليها الكثير من المال والوقت ؟ مثل هذا حدث في بعض الشركات ، عندما قام ضابط أمن بإساءة التعامل مع أحد الشخصيات الهامة من العملاء ، فألحق بالشركة خسارة فادحة تقدر بـ20٪ من حجم مبيعاتها السنوية نتيجة تقليص حجم المشتريات من هذا العميل بنسبة 50٪.

2- التخطيط :

التدريب المدروس يتم وفق مخطط أو خطة سنوية معتمدة تم إعدادها بشكل جيد بناء على معلومات واحتياجات تتضمن وتشمل كل عناصر النجاح من (هدف واقعي – مادة جيدة – طرق تدريب مناسبة – مساعدات ووسائل إيضاح حديثة ومتميزة – مدربين محترفين – متدربين مناسبين – مكان جيد – توقيع مناسب – إدارة وإشراف متميز – استضافة جيدة – تقييم ومتابعة) فالخطة تتضمن الجانب النظري بنسبة لا تزيد عن 30٪ والتطبيقي بنسبة لا تقل عن 70٪ .

إذن فالتدريب العشوائي Random training هو اجتهاد لا أكثر ، قد يعتمد أحياناً على قرار فرد دون دراسة ، أو مجاملة لجهة لا تستحق ، أو مشاركة لمتدربين لا

يحتاجون ، ومدربين غير متخصصين ، قد يصيب أحياناً ويخيب أحياناً ، ولكن التدريب المخطط بشكل جيد يصيب الهدف .

3-الاستمرارية :

يلتحق الطلبة والطالبات بجمهورية ألمانيا الغربية بالتدريب العملي قبل التحاقهم بخدمة الشركة ، حيث لا يتم التعيين إلا لمن اجتاز البرنامج التدريبي المكثف بنجاح ، وقد قيل بأن هذا يحقق أمرين :

أولهما : ألا يلتحق بخدمة الشركة إلا المميزون .

ثانيهما : إنهم يتسبون إلى العمق وقد عرفوا الكثير سواء عن أهداف الشركة أو التخصصات التي تم تأهيلهم للعمل بها حتى يندمجوا سريعاً في العمل الجماعي.

إذن فهناك تدريب مسبق قبل الالتحاق بالعمل ، فماذا بعد الالتحاق ؟ بالطبع سيكون هناك تدريب تمهيدي للجدد ، فماذا عن القدامى ؟ هناك تدريب متقدم أو أكثر تخصصاً بما يتوافق مع المسار الوظيفي المخطط لكل فرد سواء كان أفقياً أو رأسياً.

فإذا رقي موظف إلى إحدى وظائف الصف الإشرافي فهناك تأهيل قبل الترقي وتدريب بعد الترقي خاصة في مجال التدريب الإشرافي ، فإذا ما تم ترقية شخص إلى وظيفة مدير فهو بحاجة إلى مهارات قيادية أكثر تقدماً ، فإذا أصبح مديراً عاماً أو رئيساً أعلى فهو في أشد الحاجة لاستمرار التدريب حول مسئوليته الجديدة ، والمبدأ تدريب مستمر لا ينقطع طوال حياة الفرد الوظيفية أياً كانت مهنته أو مركزه .

4-التفرغ :

يحرص بعض مدراء التدريب المدركين لأبعاد أدوارهم أن يكون التدريب بعيداً عن مقر المؤسسة ؟ حيث يوفرون مناخاً هادئ ومستقراً ليجذب المشاركين ويحقق هدفين الأول التدريب ، والثاني هو الترفيه عنهم بإبعادهم عن صخب ومشكلات العمل ، فيحدث تفرغ تام وصفاء وحضور ذهني كامل خلال فترة البرنامج .

على النقيض نقض إن بعض المدراء يلزمون موظفيهم على حضور البرنامج التدريبي في الفترة المسائية بعد قضاء يوم عمل شاق يكون قد استنفرغ فيه الموظف

كامل طاقته ، فيذهب مضطراً ، ويصبح كالحاضر الغائب . حيث إن حضوره غير ذي جدوى ، والمردود يكون صفراً .

5-التطبيق :

التدريب بمفهومه الصحيح هو : ذلك النشاط الذي لا يكتفي بالجانب النظري أو الأكاديمي في تقديم المنهج التدريبي ، فهو في هذه الحالة عملية (تلقين للمشاركين لا أكثر) والأفضل أن يقرأ المشارك أكثر من كتاب في مجال التدريب المطلوب ، لتزداد استفادته بدلاً من الإنصات لحديث مرسل من جانب المدرب ، فقد يثير ذلك لديه الملل ، ويشيع في نفسه الضجر.

من هنا فإن إضافة الحالات العملية ، مثل التطبيقات والتمارين التي تتيح للمشارك أن يثق في إمكانية تطبيق ما يقدمه إليه المدرب من نظريات مستحدثة في واقع حياته الوظيفية العملية ضرورة حتمية ، التدريب الناجح ببساطة شديدة هو (عرض نظري أو أكاديمي أقل + ممارسة فعلية وتطبيق عملي من جانب المتدربين أكثر).

6- الواقعية :

ونقصد بهذا كون التدريب في مادته وأسلوبه متمشياً مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين ملبياً لاحتياجاتهم ، ومتمشياً مع مواصفات وظائفهم ، وحيث يؤدي التدريب إلى استكمال أي نقص للمتدرب في هذه المواصفات كما يجب أن يتفاعل مع مشكلات العمل ، والتنظيم والعلاقات في جو عملي سليم يمكنهم من الإسهام الإيجابي في حل هذه المشكلات مع الابتعاد قدر الإمكان عن الحلول الخيالية ، أو المستحيلة التنفيذ في واقع العمل الفعلي للمتدرب حتى لا يصعب تطبيق ما تدرب عليه وخلال أسابيع قليلة إن لم يكن أياماً ينسى كل ما تدرب عليها في البرنامج .

7- التدرج :

أن يكون تصميم البرنامج أو المنهج التعليمي متدرجاً يبدأ دائماً:

- من السهل إلى الصعب
- من المعروف إلى المجهول

- من المألوف إلى غير المألوف
- من المنهج النظري إلى الجانب العملي والتطبيقي.

وطبقاً للتتابع الملائم لطبيعة المنهج التدريبي أو البرنامج قد يتلاءم أسلوب الترتيب المنطقي مع برامج وأسلوب التدريب الوصفي أو الجغرافي ، أو تسلسل الأحداث في برنامج ومناهج أخرى .التطور :

وذلك بأن يكون التدريب (متطوراً في مادته وأسلوبه) بحيث يزود المتدرب بالجديد في مجال تخصصه ، ويساعد في نفس الوقت على تطوير معلومات ومهارات وخبرات القادة والمشرفين وتعريفهم بكل مستحدث ومتطور في مجال عملهم لإيجاد حالة من التوازن بينهم وبين العاملين الجدد والقدامى ، الأمر الذي يشكل عاملاً أساسياً في تحقيق التناغم والانسجام والتنمية والتطوير ، كما أنه لا يعني نجاح أحد البرامج وتحقيقه نتائج طيبة في أحد الأعوام إنه سيظل يحقق نفس النجاح إذا ما احتفظنا بهيكله التدريبي على الدوام (محاضراته/ مناقشاته / نظرياته / ..) هناك جهة ما لا تزال تطبق نفس المنهج لأحد البرامج منذ أكثر من عشرين عاماً متتالية ، أليس هناك الكثير من الجديد في هذا المجال ؟

ولننظر إلى التطور المتسارع في برامج (الحاسب الآلي ، الذكاء الوجداني ، الهندسة الفنية ، الهندسة البشرية ، بناء فرق العمل ، ميتابلان لقيادة الاجتماعات 6 سيجما ، نظام كايزن الياباني ..الخ ، هناك دائماً المثير والجديد ، فالتدريب تقدم وتطور ، وإذا لم يحقق البرنامج ذلك بمدربيه وأساليبه وموضوعاه فالتدريب هنا عديم الجدوى.

8-المشاركة :

التدريب ليس مهمة فرد واحد هو المدرب ، بل مهمة مشتركة بين المدرب والمتدرب ، فالمتدربون بطبيعة الحال هم الذين يعيشون واقع العمل الذي يهدفون إلى تحسين ظروفه وتطويره إلى الأفضل ، وبالتالي فهم أدرى الناس بسلبياته ومشكلاته ومعوقاته ، وهم بالفعل أقدر الناس على اقتراح الحلول وابتكار أساليب التطوير.

وعليه فقد تم رفع كلمة (متدربين) من قاموس العمل التدريبي لتتحول إلى كلمة (مشاركين – مشاركات) مع المدرب في تحقيق أهداف المنهج التدريبي أو لتطوير أفكارهم وآرائهم من خلال حوار متبادل ومناقشات بناءة.

نعم مشاركة وتبادل أفكار على مبدأ "دع مائة زهرة تتفتح" بطريقة (ميتابلان) ، فقد حدث لإحدى الشركات اليابانية أن عامل بسيط في الشركة اقترح فكرة في إحدى المناقشات التدريبية أدت إلى زيادة مبيعات الشركة بنسبة 10٪. (33)

9- الاحترام :

ذلك الاحترام الواسع الشامل لكل ما يؤثر ويتأثر بالعمل التدريبي من قيادات عليا إلى مسئولين بجهاز التدريب إلى مشاركين ومشاركات .

على الرئيس الأعلى والقيادات العليا أن تحترم هيبة العمل التدريبي ، فقد يكون من الأنسب وأسوة ببعض الشركات والمؤسسات إن إدارة التدريب تتبع مباشرة في هيكلها التنظيمي (الرئيس الأعلى لهذه المنظمة) احتراماً وتقديراً وفهماً لدور التدريب . هيئة التدريب لا بد أن تحتفظ بهيبتها ومكانتها ، بإبداء الاحترام لغيرها من الوحدات وتجنب الصدامات والمواجهات والمشادات ، مع الاحتفاظ أيضاً بالابتسامة الودودة والصوت الهادئ المطمئن ورد الفعل السريع والتعاون إلى أقصى الحدود في مناخ يسوده الاحترام والتقدير للطرفين .

المشارك يجب أن يكون مثالاً للسلوك الطيب مع رئيسه خلال حضوره للبرنامج التدريبي ، ورئيسه هنا هو المشرف على البرنامج من العاملين بجهاز التدريب ، لأن كل من يعمل في مجال التدريب هو (مدير) فالمصمم هو المدير المخطط للبرنامج والمنسق هو المدير الإداري ، والفني هو المدير الفني ، ويكفي أنه في وزارات ومصالح ومؤسسات وشركات نجد أنه ليس متاحاً للكثيرين في مختلف الوظائف مقابلة مديرهم العام مثلاً ، ولكن منسق التدريب يمكن أن يطلب مقابلته ، ويقابله في أي وقت ، ويلقى من الاحترام الكثير ، لأنه يعمل في مجال التطوير والتنمية ورفع الكفاءة (التدريب مهنة محترمة ، تشرَّف من يعمل بها ، شريطة أن يعطيها ما تستحق) .

يجب أن يكون الاحترام داخل القاعة وخارجها ، داخل إدارة التدريب وخارجها لأن مهنة التدريب مهنة راقية ترقى بأصحابها وترقى بطلابها .

11- الممارسة :

فالممارسة هنا ليس مقصود بها ترشيح عدد من المتدربين وإرسالهم في دورات تدريبية خارجية ، ونحفل بتسجيل أرقام إحصائية كبيرة للتدريب في نهاية العام.

ولكننا نقصد بالممارسة هنا إنها أداء الدور الريادي والقيادي الحركي والنشط للعملية لتدريبية حتى ولو كانت في أضيق الحدود وبأقل الإمكانيات ، فمجالات التدريب رحبة ومرنة وتتسم بالديناميكية والتجديد ، فهي تتسع وتضيق ، وتأخذ وتعطي ، وتتقدم وتتأخر وفق الظروف والإمكانات المتاحة ، فمشرف التدريب أو المسئول الإداري عن العملية التدريبية يمكنه أن يصنع من مهنته شيء قيم يضيف قيمة كبيرة للمؤسسة .

الاعتماد على الجهات الخارجية المنظمة للتدريب مطلب وشيء ضروري للاستعانة بالخبرات العالمية ، ولكن يجب أن يتوازى معه عمل ونشاط تدريبي داخلي يثري العملية التدريبية ويسد بعض الفجوات الموجودة بالمنظمة ، وبناء على تجربة شخصية كمدير تدريب فقد قمت بتأسيس كامل وشامل للعملية التدريبية بالشركة بدءً من نشر ثقافة التدريب داخل المنظمة ، وانتهاءً بتقديم التقارير السنوية للإدارة العليا نهاية كل عام ، وقد قمت بممارسة دوري كمسئول عن العملية التعليمية من خلال سياقات ومسارات عدة منها ...

- تقديم دورات قصيرة داخلية في الصحة والسلامة، وأخلاقيات العمل ، والمهارات الشخصية والأساسية ، بعد إعداد كادر من المدربين الداخليين.
- إجراء مقابلات شخصية مع القيادات العليا للتعرف على توجهاتهم نحو التدريب ، وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- إجراء مقابلات شخصية مع بعض الموظفين للتعرف على احتياجاتهم التدريبية والوقوف من قرب على ظروف وطبيعة وبيئة العمل .
- تقديم دراسة عن سرعة دورات العمالة .
- تفعيل برنامج التهيئة المبدئية للموظفين الجدد.
- إنشاء نظام التعليم الذاتي .

- إنشاء معمل تدريب مصغر مجهز بأجهزة الكمبيوتر والميديا Media Broadcasting System (MBS),.
- تقديم دورات خارجية للقيادات العليا .
- تفعيل خاصة التدريب الإلكتروني الذاتي (اللغة الإنجليزية والحاسب الآلي).

لا شك إن الممارسة هي التي ستشكل الخبرة والاحترافية في الأداء ، وستعطي المبرر للتجويد والتحسين والتطوير المستمر . فبدون ممارسة يحدث تقويض وتحييد للطاقات والإمكانات المتاحة ، ويؤدي إلى خسائر مضاعفة .. ينتج عنها : عدم توظيف القدرات البشرية الموجودة ، وعدم استثمارها الاستثمار الأمثل ، تفويت فرصة تطوير بعض المهارات ، تقليل فرص النمو والتطوير للكوادر الوظيفية ، التأثير غير المباشر على المدى القصير والبعيد على مستوى الأداء بما يؤثر بالتبعية على مستوى الإنتاجية .

12- الالتزام :

التدريب نشاط مخطط له مسبقاً ، وقد أنفقت جهود كبيرة لتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع الخطة السنوية متضمنة الأسماء والأعداد ، والتكلفة والأماكن والتوقيتات والمدربين فهي جاهزة للتنفيذ.

وبناءً عليه فإن كل مسئول تدريب ورئيس عمل وموظف مسئول مسئولية تضامنية عن إنجاح هذه الخطة بوفاء كل طرف بالتزاماته تجاه الخطة . فمسئول التدريب عليه إعلان الخطة السنوية بكل تفصيلاتها بوضوح ، ويوفر كل متطلبات التدريب، والرئيس في العمل عليه أن يهيئ الموظف لتلقي التدريب ، ويوفر له البديل في موقع عمله لحين إنهاء تدريبه ، ويدعمه ويشجعه على الحضور والاستفادة ووضع توقعات لما بعد التدريب ، والموظف عليه أن يقدر ما ينفق على التدريب من جهد ومال من أجل تطويره فيلتزم بحضور البرنامج التدريبي بحضور ذهن وتفرغ تام واستعداد عال.

في شركة (مسر شميث بولكوبلوم) الألمانية ، وكذا في شركة (سيمنز) الشهيرة توجد لائحة التدريب الداخلية ، والتي ينص أحدى بنودها بكل صرامة أن (10٪)

من وقت العمل السنوي لجميع العاملين دون استثناء يجب أن يقضى في التدريب داخل المنظمة وخارجها.(34)

ومن التوجهات الرائعة في سياسات الموارد البشرية إن الرئيس أياً كان موقعه الجغرافي بدءاً من مستوى الصف الإشرافي الأول حتى مستوى الإدارة العليا يدخل ضمن عناصر تقييم مهارته القيادية درجة اهتمامه بتدريب مرءوسيه ، سواء بنفسه أو تحت إشرافه On job training في مجال عمله وعمل زملائه أو إيفاده لحضور برامج التدريب المتخصصة والعامة التي تنفذها وحدة بالمنظمة.

13-المصداقية :

إن المصداقية هي صمام الأمان لنجاح العملية التدريبية .. فالتزام هيئة التدريب بما تقوله وتتحدث به في نطاق وحدود الإمكانيات لدليل وبرهان صدق على جودة التدريب وجودة ما يقدمه ، فتطابق الممارسات والأفعال مع الأقوال من شأنه أن يبني جسوراً متينة من الثقة في التدريب .

تتعزز الثقة والمصداقية في التدريب كلما قدم مردوداً قياسياً في أداء المتدربين ، وحقق لهم نقلة نوعية ، وأسهم في تطوير النظم وبسط في إجراءات العمل ، وقدم حلولاً لمشاكل الأداء .

المبحث الرابع: البيئة الحاضنة للتدريب وأثرها في تطوير وتفعيل التدريب

مفهوم البيئة الحاضنة :

هي الجهة المسئولة عن توفير الأجواء والمناخ التدريبي الذي تتم فيه العملية التدريبية .

المكونات الأساسية للبيئة الحاضنة للتدريب في المؤسسات التعليمية :

1. التوجهات والاستراتيجيات العامة للدولة :

تعد التوجهات والاستراتيجيات العامة التي تتبناها الدولة نحو التدريب والتعليم ، والسياسات التنموية التي ترسمها الحكومات لتطوير أنظمتها ومؤسساتها حجر الأساس ، وأحد أهم أعمدة الارتكاز في نجاح التدريب في أي مؤسسة من المؤسسات، حيث تبنيها لسياسات معززة لمفاهيم وثقافة التدريب تشكل الإطار العام

الداعم لاحتضان العملية التدريبية ، وتؤثر هذه التوجهات وتلك السياسات بشكل غير مباشر ، وأحياناً بشكل مباشر في تعميق وإثراء القضايا العلمية والفكرية والنهضات التعليمية التي يمثل التدريب فيها حجر الزاوية ويعد أداة من أدواتها الفاعلة.

2. التخطيط الاستراتيجي للمنظمة :

التخطيط الإستراتيجي غالبا يعتمد على رصيد تراكمي من الخطط والمنجزات والتحديات السابقة. والتخطيط الإستراتيجي يختلف معناه من منظمة لأخرى. ولكن ما يمكن الاعتماد عليه في التخطيط الإستراتيجي هو تحديد الرؤية والرسالة والقيم الخاصة بالمنظمة. وهذه المحاور الثلاثة، ترسم ملامح الخطة الإستراتيجية وتضع الأهداف الرئيسية للمنظمة، ومن ثم وضع البرامج والآليات الممكن التعامل معها بكفاءة عالية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي.

فالمحور الأول :الرؤية (Vision) فهي تصف مستقبل المنظمة، وماذا تريد أن تكون بعد فترة زمنية محددة. وهذه الرؤية يجب أن تكون واضحة لجميع أفراد المنظمة، وكذلك تتسق مع ثقافة وقيم المنظمة.

أما المحور الثاني :الرسالة (Mission) يتم تحديد ماهية رسالة المؤسسة ، لتوضح هويتها ورسالتها التعليمية ، و موقعها من منظومة التعليم بالدولة.

المحور الثالث :القيم الخاصة بالمنشاة : (Values) سوف تساعد المنظمة على تحقيق الرؤية من خلال التعرف على السياسات واللوائح والأنظمة وإمكانيات ومؤهلات الموظفين في المنظمة.

أما الخطوة التي تلي خطوات تحديد المحاور الثلاثة، تكمن في التعرف على الفجوة بين واقع الشركة أو المنظمة في الفترة الحالية، وماذا تريد الشركة أن تكون من خلال الرسالة المحددة سلفاً. وهذه الفجوة كلما كانت كبيرة، كلما احتاجت إلى جهود وإمكانيات كبيرة ومختلفة، ويقع التدريب في قلب هذه الجهود، لتقليل الاختلافات بين الواقع والمأمول.

3 سياسات الموارد البشرية :

تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والقيام بالمهام المناطة بها من خلال:

- تطوير منهجيات علمية لتحديد المهارات والأعداد المطلوبة، وطبيعة ومكان العمل، والفترة الزمنية والامتيازات الممنوحة لهم.
- إيجاد آليات واضحة لجمع البيانات وتحليل الوضع الحالي للموارد البشرية من حيث المهارات والأعداد المتوفرة وفئاتهم وطبيعة عملهم وامتيازاتهم.
- تطوير أساليب فعّالة لتحديد الفجوة في المهارات والأعداد وكيفية سدها.
- تفعيل هذا الدور الهام للموارد البشرية له بعده الاستراتيجي في خلق بيئة تدريب إيجابية ونشطة ومستمرة .

4 ثقافة المنظمة :

تمثل ثقافة المنظمة محضن آمن لعملية التدريب فكلما ارتقت المنظمة بقيمها المؤسسية ، وترسخ في ضمير المنظمة قيمة العنصر البشري ، وتعمق لديها مفهوم الاستثمار في البشر كلما زادت فاعلية العملية التدريبية ، وكلما أدركت دور العميل كقلب المنظمة في الحفاظ على قوتها التنافسية في السوق كلما تأسست قناعة التدريب وأهميته في حس المنظمة وأصبح خياراً استراتيجياً لها ، وكلما بسطت من إجراءاتها وزادت من حرية تبادل المعلومات بين مستوياتها التنظيمية المختلفة زادت من مستوى ثقافة منسوبيها . فتصبح الحاجة للتدريب والتعليم مثل الماء والهواء .. لأن الثقافة المؤسسية فتحت آفاقاً واسعة ومساحات كبيرة شاغرة ، يأتي التدريب ليملأ هذه المساحات ويشبع حاجة الموظفين . ويطلق على مثل هذه المنظمات (المنظمة المتعلمة) Learning Organization.

5 .طبيعة النشاط :

درجة تنوع النشاط أو مدى تماثل الأنشطة التي تقوم بها المنشأة حيث يتأثر حجم وكيان إدارة التدريب بمدى التنوع أو التشابه في النشاط . فعلى سبيل المثال نجد التدريب بالمؤسسات التعليمية متنوع لدرجة تتطلب تخصصا كاملاً وبياناً واضحاً في

أنشطة إدارة التدريب : فهناك تدريب إداري Administrative Training ، وهناك تدريب أساسي Basic Training وهناك تدريب تخصصي Specialized Training ، وهناك تدريب إشرافي Supervisory Training ، وهناك تدريب قيادي Leadership Training وهناك تدريب للترقية Training for promotion ، كل هذا التعدد يتطلب إدارة تدريبية نشطة تحظى باهتمام ورعاية المنظمة .

ومن ناحية أخرى تفتقر بعض القيادات التربوية بالمؤسسات التعليمية للكثير من المفاهيم الأساسية للتدريب ، ومن ثم تختزل تنفيذها للتدريب على إكساب الموظفين بعض المهارات المهنية الجديدة ، أو تنمية وتفعيل بعض المهارات القديمة الموجودة سابقا.

6 .إيمان الإدارة العليا :

إن قناعة الإدارة العليا بأهمية التدريب يزيد من قيمة هذا النشاط ويضفي عليه وزناً ترجيحياً أعلى من غيره من الأنشطة الأخرى . لذلك تتأثر طبيعة التبعية الإدارية لنشاط التدريب ، ودرجة المستوى الإداري له بدرجة إيمان المسئولين بالمنشأة بهذا النشاط من عدمه .

7 هيئة التدريب :

تتأثر مكانة النشاط التدريبي بالمنشأة بمدى كفاءة القائمين على هذا النشاط ومدى قدرتهم في إتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب وتنظيمه ومتابعة نتائجه. فأحياناً ما يكون القائمون على إدارة التدريب هم السبب الرئيسي في انهيار مكانته التنظيمية داخل المنشأة بسبب ضعف قدراتهم الإدارية والشخصية .

8 . الإمكانيات المادية :

إن توفر الإمكانيات المادية والتسهيلات المساعدة للعملية التدريبية يشكل بالتأكيد مكون رئيسي لبيئة التدريب حيث يؤثر ذلك على مكانة وهيبة وهيئة هذا النشاط الحيوي ، ونقصد هنا بطبيعة الحال الإمكانيات المستخدمة فعلاً في نطاق تنفيذ الأهداف التدريبية وليس المقصود اقتناء مراكز تدريبية متخصصة دون أن يكون هناك الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة بها.

إلى جانب هذه العوامل الرئيسية يوجد العديد من العوامل الأخرى المؤثرة على شكل وتنظيم إدارة التدريب ومنها الثقافة التنظيمية السائدة ، عدد العاملين ، تاريخ المؤسسة ، معدل النمو التنظيمي بها ، مدى احتكاكها بالبيئات التنظيمية الخارجية ، درجة ارتباطها بالمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية الداخلية والخارجية ، إن كل هذه العناصر تعد مكون أساسي من مكونات البيئة الحاضنة للتدريب .

أثر البيئة الحاضنة في تطوير وتفعيل التدريب :

ما من شك إن البيئة الحاضنة للتدريب سيكون لها بالغ الأثر في بلوغ العملية التدريبية غايتها ، خاصة كلما جاء ارتفع سقف الاهتمام بالتدريب من التوجهات والسياسات العامة للدولة ، وخطط التنمية والتطوير التي تتبناها مؤسسات الدولة التعليمية .

ويدعونا الحديث عن تأثير البيئة الحاضنة في التدريب إلى التركيز على المردود . إذا أسقطنا الأمر على المؤسسات والهيئات والمنظمات سواء كانت التعليمية أو غيرها، وبنظرة متعمقة ندرك إن الأهداف الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق الرؤية الإستراتيجية والرسالة تؤثر بشكل مباشر على منظومة التدريب وتتبنى مراحلها وترافق العملية التدريبية مرحلة مرحلة .. لتضمن انعكاس نتائجها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

وفي ضوء ذلك قد يصبح من الضروري على المنظمة أن تأخذ هذه الأبعاد والعوامل البيئية في الاعتبار إذا كان عليها أن تبقى وتستمر ، وفي ضوء هذه الحقيقة فإن من الصعوبة بمكان أن تتمكن إدارة التدريب منفردة من تحقيق المردود والنتيجة المرجوة ، فلا تستطيع إدارة التدريب أن تقوم بدور تنظيمي آخر مغايراً لمكونات بيئتها .

أضف إلى ذلك تسارع عمليات التغيير .. والتعديل التي ما تلبث أن تتحول من اتجاه إلى آخر ومن مكان إلى آخر ، وعندما يطرأ على بنية منظمة ما تعديل جاد يترتب عليه إعادة تحديد وتوزيع هذه المهام والأدوار ، وعلى هذا يمكن الإشارة إلى أن سرعة تحرك وديناميكية المكونات البيئية المحيطة بالمنظمة قد أثرت على استمرارية العلاقات التنظيمية للإنسان وجعلتها في تقلص مستمر الأمر الذي يلقي بمسئولية إضافة على

جهاز التدريب بالمؤسسة الذي يقع على عاتقه تدعيم عملية التعلم التنظيمي والنمو المستمر وكذلك تدعيم الإحساس بالولاء والانتماء للعاملين بالشركة .

ويتضح تأثير البيئة بأبعادها المختلفة وبطبيعتها السريعة بالتغيير في عدة عوامل من بينها .

1. إن تسارع التغيير في البيئة المحيطة قد أوهن من الروابط التنظيمية كما أنه في الوقت نفسه يلقي بأعباء ثقيلة على الأفراد حتى يتمكنوا من تلبية مطالب التكيف مع المتغيرات التنظيمية السريعة المتلاحقة ،ويضيف أدوارا جديدة لإدارة التدريب بما يدعم النضج الوظيفي والنفسي للعاملين بما يزيد من تكيفهم.
2. إن المعدل العالي لسرعة التغيير تقلل بالتأكيد من الوقت المتاح لعملية التخطيط والبحث وتحليل البدائل المتاحة كما أنه يستلزم بالضرورة الاعتماد على نظم معلومات أفضل ، ومجموعة من المستشارين والخبراء وذوي الكفاءة المتميزة ، إلى جانب زيادة الحاجة إلى تفويض بعض الصلاحيات إلى المستويات الأقل لملاحقة التغيرات السريعة في البيئة التنظيمية .
3. احتمال استخدام معايير ومعدلات ومقاييس قديمة لتشخيص المشكلات الحالية أو قياس للأداء الحالي وما يترتب على ذلك من قصور في عملية التشخيص وخلل في الحلول المقترحة لعلاج المواقف الإدارية ، ويتضح ذلك بجلاء في الأدوات التي تستخدمها إدارات التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية والتي يغلب عليها الطابع التقليدي المكتبي أو التاريخي ، بالرغم من التطور الذي شهدته المؤسسات في أهدافها ونظم العمل بها وكفاءات العاملين بها .
4. الضغط المستمر من قبل المتعاملين مع المنظمة لإيجاد حلول سريعة ونجاحات مرئية في الوقت الذي تتطلب فيه هذه الرغبات انتباهاً وعناية تستغرق وقتاً أطول من قبل القائمين على الإدارة بالمنظمة ، ولعل ذلك يفسر سبب نجاح المداخل الإدارية الحديثة والتي تقوم جميعها على سرعة الاستجابة ، والمسئولية الفردية ، مقاييس الأداء ، المواطنة ، فلسفة منع الخلل. مثل

- مدخل لحظة الصدق Moment of Truth\
- مدخل التميز Excellence
- مدخل الجودة الكلية Total Quality Management
- مدخل إعادة الهندسة Reengineering

5. إن عملية التغير أو إعادة التنظيم والتعديل في البيئة التنظيمية كثيرا ما يترتب عليها ظهور حالات من المقاومة والشد والجذب بين القائمين على التغيير .
6. زيادة التحديات والتطلعات والرغبات المتلاحقة من أجل الحصول على الموارد والطاقات البشرية المتميزة والموهوبة والمتعددة الاهتمامات والمهارات بما يتناسب مع التغيير السريع في العمل وأساليبه المختلفة.

المبحث الخامس : العلاقة بين تكامل نظام التدريب وفاعليته

منظومة التدريب :

تصميم وتطوير نظم ومناهج التدريب ، هو الأساس الذي ترتكز عليه نجاح عملية التدريب برمتها . مع أن نظم تصميم المناهج والبرامج لم تعد في الأصل ولم ينظر لها كأدوات لتطوير الأعمال ، ولم تعتبر وسائل فعالة في حل المشكلات الإدارية والسلوكية وعلى الرغم من وجود أشكال متعددة من نظم تصميم المناهج إلا إنها تفتقر جميعها إلى الأدوات والتقنيات الموجهة لحل مشكلات العمل .

ما هو تصميم نظم التدريب ؟

التعرف على أسلوب النظام في التدريب (SAT)

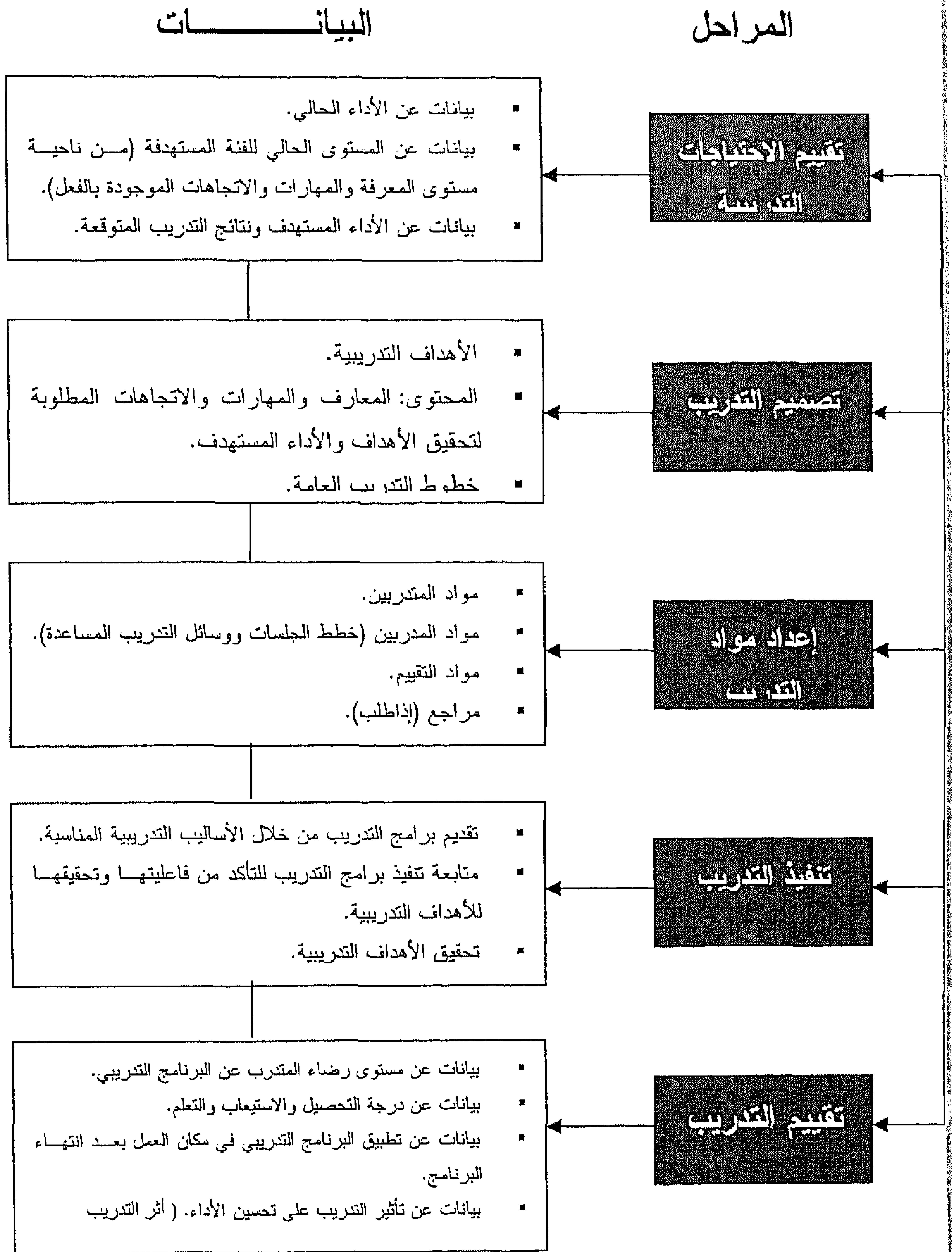
Formerly Scholastic Aptitude Test and Scholastic Assessment Tes

هو منهجية تشمل الأدوات والتقنيات والأساليب الخاصة بضبط الجودة لإنتاج مادة تعليمية فعالة ، وأكثر من يستخدمها هم التربويون والمدربون والمعلمون والمستشارون الذين يعكفون على تطوير برامج تدريب وتعليم جديدة رغم إنها – في معظم الأحيان – تفتقر للمكونات المطلوبة لتحقيق أهداف العمل ، لأنها تهدف إلى تطوير برامج تعليمية فعالة لا إلى حل مشكلات العمل أو التأثير على أسلوب أدائنا لأعمالنا بشكل مباشر .

مراحل تصميم نظم التدريب :

ومن الأساليب الأساسية المستخدمة في تصميم التدريب برنامج أو منهج يتكون من 5 مراحل بما يسمى منظومة التدريب تجتمع في اختصار كلمة بالإنجليزية يطلق عليها : ADDIE

- التحليل Analysis
- التصميم Design
- الإعداد Development
- التطبيق Implement
- التقييم Evaluate


المراحل
البيانـــــــــات
تقييم الاحتياجات التدريبية
تصميم التدريب
إعداد مواد التدريب
تنفيذ التدريب
تقييم التدريب
بيانات عن الأداء الحالي.
بيانات عن المستوى الحالي للفئة المستهدفة (من ناحية مستوى المعرفة والمهارات والاتجاهات الموجودة بالفعل).
بيانات عن الأداء المستهدف ونتائج التدريب المتوقعة.
الأهداف التدريبية.
المحتوى: المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الأهداف والأداء المستهدف.
خطوط التدريب العامة.
مواد المتدربين.
مواد المدربين (خطط الجلسات ووسائل التدريب المساعدة).
مواد التقييم.
مراجع (إذاطلب).
تقديم برامج التدريب من خلال الأساليب التدريبية المناسبة.
متابعة تنفيذ برامج التدريب للتأكد من فاعليتها وتحقيقها للأهداف التدريبية.
تحقيق الأهداف التدريبية.
بيانات عن مستوى رضاء المتدرب عن البرنامج التدريبي.
بيانات عن درجة التحصيل والاستيعاب والتعلم.
بيانات عن تطبيق البرنامج التدريبي في مكان العمل بعد انتهاء البرنامج.
بيانات عن تأثير التدريب على تحسين الأداء. (أثر التدريب

وهي عملية تنتقل من خطوة إلى أخرى بآلية تساعد المتخصصين في مجال التدريب على التخطيط للبرامج التدريبية وتطويرها ، وهي لا تحتوي على أي أدوات معروفة في عالم الأعمال ، رغم أنه يستحيل تطوير أي برنامج تدريبي علمي وموضوعي ومتكامل بدونها .

مرحلة التحليل Analysis :

وهي مرحلة بناء كتلة التصور حول البرنامج التدريبي ، ومن يجب أن يتلقى التدريب وماهية البرنامج التدريبي ، ومتى وأين .. وغاية هذه المرحلة التأسيس للمراحل التي تليها .

هذه المرحلة وأهم مرحلة حيث يترتب عليها نجاح العملية التدريبية برمتها . فهي تجيب على أسئلة هامة .. ما هي المهارات والمعلومات والسلوكيات المطلوب تزويدها للمشاركين ، ولماذا نريد هذا النوع من التدريب ؟ وما هو الهدف المطلوب تحقيقه ؟ ، وما هو المستوى الذي يجب أن يصل إليه المتدرب بعد انتهاء التدريب ؟ وببساطه ، لماذا نريد أن ندرب فرداً أو مجموعة ؟

من ؟ من هم الأفراد المطلوب تدريبهم .

أين ؟ أين موقع الاحتياج التدريبي (منطقة / فرع / جهة / إدارة عامة / قطاع / إدارة / قسم / وحدة عمل ..)

متى ؟ متى يجب أن يبدأ تدريب هذا الفرد أو هذه المجموعة ؟ (فوراً / في توقيت محدد / في أي وقت خلال العام التدريبي) ؟.

كم ؟ كم عدد الأفراد المطلوب تدريبهم ؟ (في كل وحدة عمل / في كل قسم / إدارة / إ دارة عامة) .

لكي نجيب على هذه الأسئلة يتطلب ذلك تحليل الحاجة إلى التدريب :

- من خلال « تحليل الوظائف « ويتطلب ذلك معرفة :
- جدول قائمة الوظائف.
- الوصف الوظيفي .
- جدول تحليل المهام .

- المسح التفصيلي للمهام .
- «تحليل المشاركين «
- العمل والخبرات .
- الثقافة والخلفية العلمية .
- الجنس .
- الفئة العمرية .
- تدريب.

مرحلة التصميم Design:

وهذه المرحلة تضمن إعداد بنائي للبرنامج التدريبي موجهة بحسب أهداف التدريب والغرض من البرنامج التدريبي ، وعادة ما تكون مخرجات هذه المرحلة :

- أهداف التدريب
- اختبار الأداء
- يستكمل كتابة هيكل البرنامج والتتابع المنطقي لموضوعاته

في مرحلة التحليل تكون لدينا التصور حول البرنامج التدريبي ومن يجب أن يتلقى التدريب ، وما هية البرنامج التدريبي بينما في هذه المرحلة يحدد ما سيكون بمقدور المشارك فعله بنهاية البرنامج التدريبي ، وهذا ما يعرف بـ « أهداف التدريب « مما يساعد على :

- اختيار وتصميم محتوى الدورة وموادها وطريقة التدريب.
- إعطاء مصمم ومدرب البرنامج التدريبي طريقة موضوعية لتحديد وقياس مخرجات التدريب ومدى تحققها قياساً على الأهداف الموضوعة .
- وبما يمليه العرف التدريبي من معرفة المتدرب للأهداف التدريبية قبل بدء التدريب الأمر الذي يدفع المتدرب إلى تركيز وتنظيم جهده نحو تحقيق الأهداف السلوكية المرغوبة .

- أهداف التدريب : جمل تصف ما هو متوقع من المتدرب القيام به بحضوره ومشاركته في هذا البرنامج التدريبي ، وهي تصف شروط وسلوك معايير الأداء المتوقع .

أهداف التدريب تشمل ثلاث أجزاء أساسية :

- الفعل : السلوك الملاحظ والذي يجب أن يوصف من خلال أفعال سلوكية محددة (مثل : يشرح ، يحدد ، يكتب) .
- المعايير : مستوى الأداء المقبول من حيث الكم . الكيف .. الوقت . الخ (مثال : طباعة 50 كلمة بالدقيقة) .
- الشروط : الظروف الفعلية التي تحتها يمارس الأداء وأيضاً الأدوات والإجراءات والمواد والمرافق التي سوف تستخدم لأداء السلوك (مثال : باستخدام آلة طابعة كهربائية) .

قياس الأداء :

بحسب الأهداف العامة والأهداف التعليمية تختار الأدوات المناسبة لاختبار نتائج الأداء بعد نهاية البرنامج التدريبي ، وهي عادة ما تكون لقياس معرفي أو مهاري أو سلوكي ، ولهذه الأدوات أشكالها المختلفة وأغراضها المختلفة والتي يجب أن يراعى الدقة في اختيارها وتصميمها بحيث تكون مؤشر فعلي لقياس التغيير الذي حصل لدى المشارك .

ومن الأشكال المختلفة لهذه الأدوات :

- الاختبار الشفوي.
- الاختبار التحريري .
- الاختبار العملي .

هيكل البرنامج والتتابع المنطقي لموضوعاته :

لوضع هيكل للبرنامج التدريبي يمكن استخدام أحد الأساليب التالية :

- الأسلوب الخطي .

- العصف الذهني.
- الخرائط الدماغية .
- اللوحات القصصية .

لكل أسلوب من هذه الأساليب منهجية في الإعداد والتصميم .

مرحلة التطوير والإعداد Development :

النتائج مرتهنة بمقدماتها :

من لم يبال الإعداد لا يسلم من الفشل «عطية سالم «

قالت العرب : من صحت بدايته استقامت طريقته وصحت نهايته .

الأهداف (بدءاً يجب تحديد أهداف سلوكية واضحة ومحددة يجب أن يكون الموضوع كمادة وعرض قادراً على تحقيقها .

الأسلوب (محاضرة أم خطبة .. درس .. كلمة .. الخ)

وفي هذه المرحلة يتم الآتي :

- استكمال المادة العلمية
- تصميم التدريبات
- خطة العرض (أنماط التعليم)

خطة العرض :

يفضل عن مخطط تفصيلي بمثابة المرشد للمدرب يشمل :

- أهداف الدورة .
- موضوع الدورة .
- عناصر العرض .
- الأسلوب .
- وسيلة التدريب .
- الوقت .

نموذج لحلقة من خطة تدريبية في دورة "إدارة الوقت"

العناصر	الأسلوب	الوسيلة التدريبية	الزمن
مقدمة :			
1- ترحيب بالحضور ومدخل للموضوع: يرحب المدرب بالحضور ، ويتحدث عن دواعي الحديث عن موضوع إدارة الوقت. ثم يقوم يشرح خطته خلال ملخصة في نقطتيه . أهمية الوقت ، فرضيات إدارة الوقت	المحاضرة	شريحة الترحيب	2 دقائق
2- الاستدلال على أهمية الوقت : يفتتح المدرب الحديث بآية قرآنية عن أهمية الوقت ، ويطلب من المشاركين أن يشاركوا في الاستدلال .	محاضرة – تفاعل تبادلي	شريحة أقوال في إدارة الوقت	2 دقائق
3- الاستدلال على اختلاف أفهامنا لموضوع الوقت: يقوم المدرب بجمع ساعات المشاركين ويطلب منهم عند الإشارة لهم بتقدير الوقت الذي سيمضي ، ثم عند الإشارة الثانية يكتب كل	تدريب عملي	شريحة تمرين الساعة المفقودة	3 دقائق

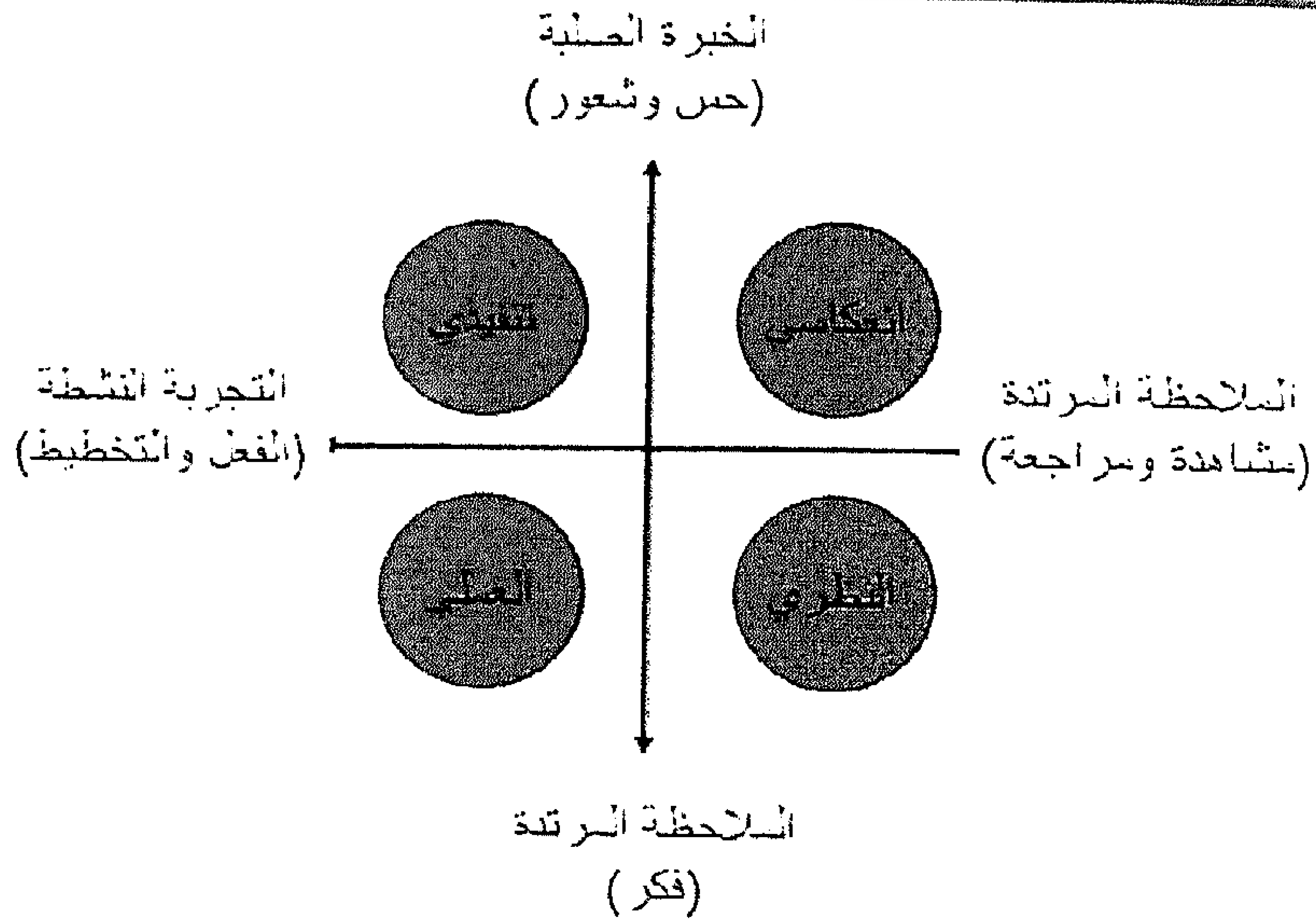
مشاركة في ورقة الزمن الذي مر عليه في تقديره الشخصي .			
4- فرضيات إدارة الوقت : أقوم بعرض عدد من الشرائح التي تطرح فرضيات في جمل قصيرة وأطلب من المشاركين تصويب الجملة أو إقرارها ويعلق عليها . وأقوم بالرد والتعليق على تعليقه .	توجيه أسئلة	شرائح فرضيات إدارة الوقت	9 دقائق
5- الختام (ماذا لو؟ لتلخيص ما ذكر): أطرح سؤال " ماذا لو تعارضت مفاهيمنا وكل واحد استقل بفهمه ونظرته للوقت ؟ " وأتلقى إجابات من المشاركين .	محاضرة – تفاعل تبادلي	شريحة " ماذا لو ؟ "	دقيقتان

أنماط التعلم :

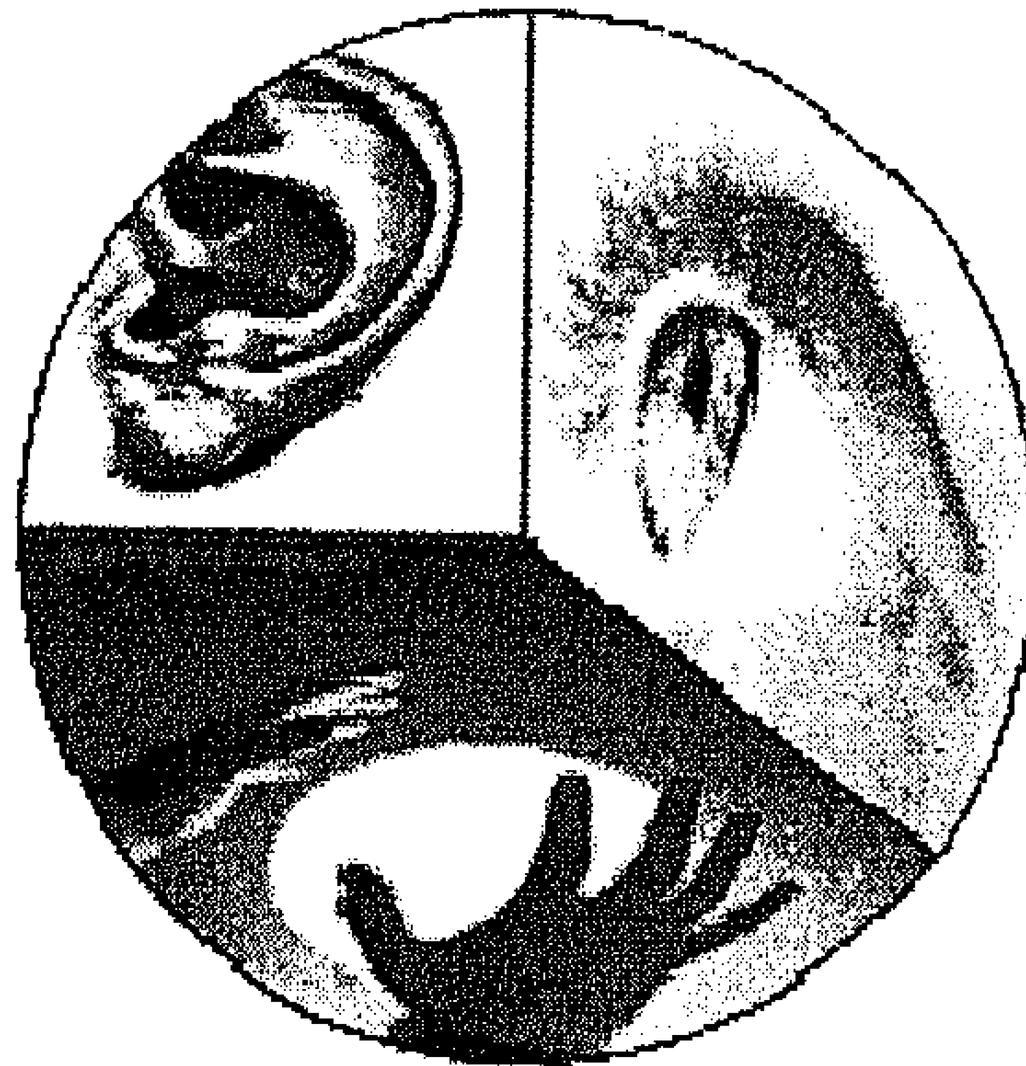
- **نموذج كولب .**
- **نموذج الأنظمة التمثيلية .**
- **نموذج هيرمان.**
- **نموذج مايرز.**

وهي النماذج الحديثة الشائعة الاستخدام في خطة العرض ، ولكل نموذج تقسيم يراعي الفوارق الفردية والأنماط الشخصية للمتعلمين .

نموذج كولب:



المتعلم السمعى يستقبل ويعالج
المعلومات من خلال ما يسمعه
سمعيون 25 %



حسيون 40 %

المتعلم الحسي يستقبل ويعالج المعلومات من خلال التجريب واللمس يعبر عن شعوره بحركات جسمه، ويحب إشراك لغة الجسم أثناء حديثه ، ربما يكون مستمع ضعيف .

المتعلم البصرى يستقبل ويعالج
المعلومات من خلال ما يراه
ويفكر من خلال الصور
الخارجية او المتخيلة
بصريون 35 %

نموذج هيرمان

المخترعون	المفكرون
عصف ذهني تخيل وصور ذهنية ابداع صور ورسومات خرائط شعاعية رسم وتلوين وتجسيد	حقائق وتفاصيل نتائج بحثية أسباب عليا قراءة نصية حالات دراسية نظريات ومنطق وتطبيق
الإنسانيون	**المنظمون**
تعليم تعاوني والمشاركة بالخبرات نقاش جماعي ومشاركة بالآراء تمثيل الدور لغة الجسد الأخبار والقصص النغم والموسيقى المقابلات الشخصية	التفكير الاستراتيجي التدريبات ذات الخطوات 1و2و3 الرسوم البيانية والإحصائية القوائم والجداول ، الترقيم المتتالي حل المشكلات من الخطوات الأنظمة والإجراءات من ، متى ، لماذا ، أين ، كيف

نموذج مايرز بريجز

يمكن التعرف على نمط الشخصية من خلال أربعة أبعاد :

1- **كيف ومن أين نحصل على طاقتنا ؟**

مقياس الانبساط Extrovert — Introvert **الانطواء**

2- **أي نوع من المعلومات نوليه اهتمامنا ؟**

مقياس الأحساس Sensing — Nintuitive **والحدس**

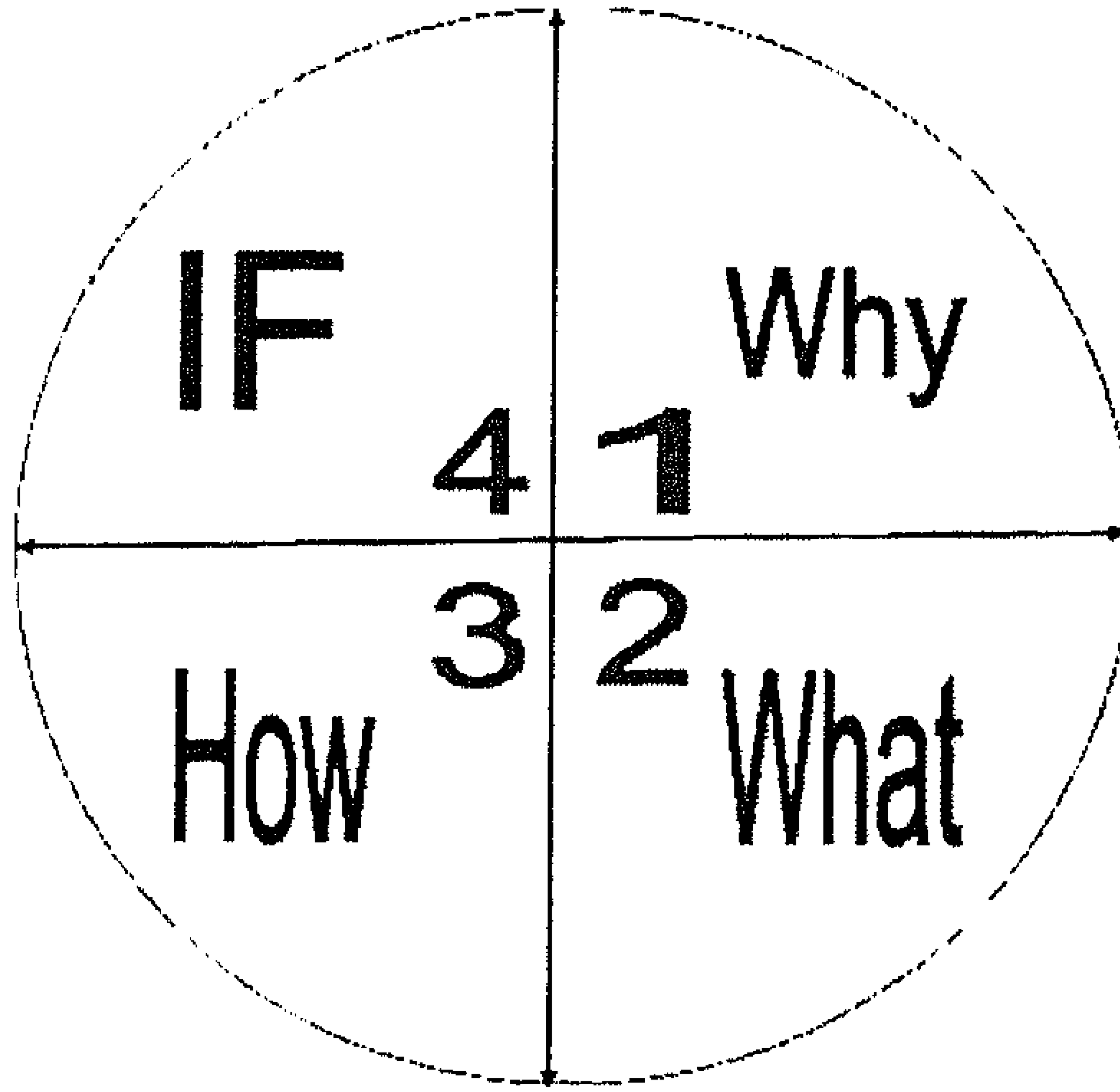
3- **كيفية صنع القرار:**

مقياس التفكير Thinking — Feeling **الشعور**

4- **كيفية ايجاد الحلول للقضايا :**

مقياس الحكم Judging — Perception **الإدراك**

مرحلة التطبيق:



من خلال مرحلة التحليل تكّون لدينا تصور عن ماهية البرنامج التدريبي ومن خلال مرحلة التصميم تحددت أهداف التدريب وهيكل البرنامج التدريبي ومن خلال مرحلة التطوير والإعداد تجمعت لدينا المادة العلمية وما يجب أن يتضمنه البرنامج التدريبي حتى يحقق أهداف التدريب متلائماً مع أنماط التعلم وبهذا يكون المدرب جاهزا لتطبيق وتنفيذ البرنامج التدريبي والذي يعتمد بشكل أساسي على وجود خطة للتدريب يتبعها المدرب ومهارات في العرض والتقديم والقدرة على التعامل مع مداخلات المشاركين وأسئلتهم واستخدام الأدوات والوسائل المساعدة .

مهارات العرض المتقدمة :

النموذج الرباعي (مك كارثي)

نموذج ماك كارثي

تم استخدام واعتماد النموذج الرباعي الكثير من المدربين ومنظمات التدريب والمعاهد العلمية فهو يعطي الإطار الذي ينظم ويجمع استراتيجيات التعليم المختلفة بطريقة متوازنة تضمن بأن يكون لجميع المتدربين فرصة التعلم من خلال النمط الذي يفضلونه علاوة إلى أنه يعطي الفرصة للمتدربين في تطوير وسائلهم في التعلم .

بحسب نموذج كولب فإن النموذج الرباعي يستند إلى عجلة تقنن عملية العرض والتقديم وتنقل المشاركة من الخبرة الصلبة إلى الملاحظة المرتدة إلى المفاهيم والنظرية وأخيراً إلى التجربة النشطة وبذلك فهي تنقسم أربعة أقسام يعالج كل قسم كيفية معينة لتقديم وعرض المعلومات .

يخاطب **الربع الأول** أولئك المتدربين الذين يكونون بحاجة لرؤية كيف يسهم شخصياً البرنامج التدريبي وما أهميته بالنسبة لهم مما يجعلهم أكثر تحفزاً للتعلم ، فهو يجيب على التساؤل الداخلي لدى المتدرب « لماذا » وهنا يجب :

- **تحفيز المتدرب.**
- **التحديد لماذا الموضوع مهم.**
- **الأسباب والمبررات والحاجة للموضوع.**
- **إيجاد معاني شخصية تمس المتدرب.**

يخاطب **الربع الثاني** أولئك المتدربين الذين يهتمون بكسب المعرفة الجديدة والذين يريدون المعلومات والمفاهيم النظرية وخلاصة الدراسات والأبحاث فهو يجيب على التساؤل الداخلي لدى المتدرب « ماذا » وهنا يجب :

- **التحدث عن التعريف بالمصطلحات.**
- **افتراضات ونظريات وحقائق.**
- **نتائج علمية وبحوث ودراسات.**
- **أقوال مأثورة وشواهد واستشهادات.**

يخاطب **الربع الثالث** : أولئك المتدربين الذين يبحثون عن الممارسة والتطبيق وطريقة الفعل والإسقاط العملي للمعلومات فهو يجيب على التساؤل الداخلي لدى المتدرب « كيف » وهنا يجب .

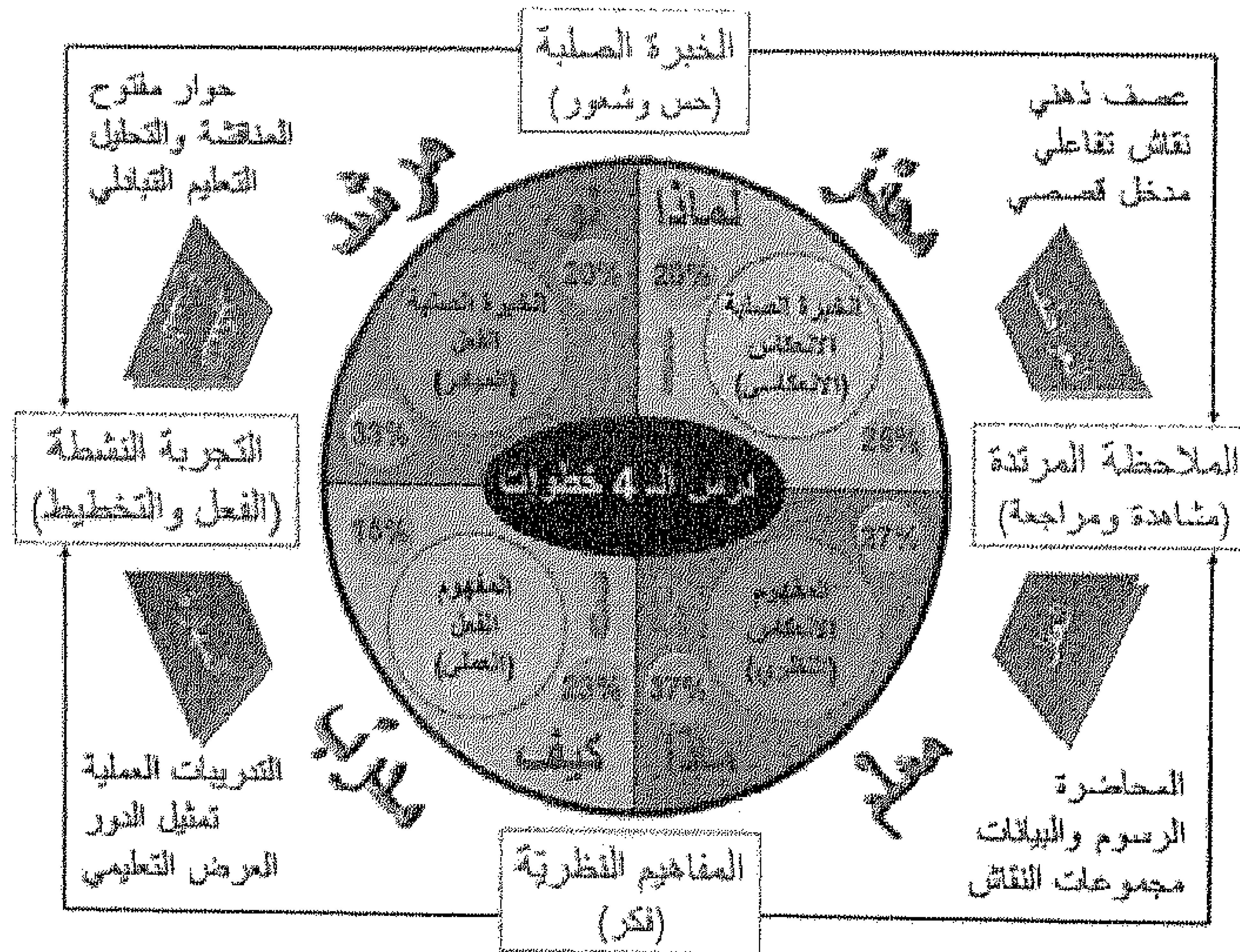
- **شرح إجراءات وخطوات التطبيق.**
- **تدريبات وتمارين عملية.**
- **تجريب وممارسة.**

- إرشادات وتعليمات.

يخاطب الربع الرابع : أولئك المتدربين الذين لديهم أفكار توسعية في التعرف على السياقات والظروف والأحوال الأخرى والمختلفة والتي يمكن أن توظف فيها المعلومات الجديدة ، فهو يجيب على التساؤل الداخلي لدى المتدرب « لو » وهنا يجب:

- التحدث في المجالات والتطبيقات وإشراك المتدربين في ذلك.
- متى نعم ، ومتى لا ، متى يمكن ، ومتى لا يمكن .. الخ.
- هل مجازفة « لو » ما هي المكاسب « لو ».
- ماذا « لو » لم ينجح ما فعلناه .

نموذج يجمع كل الأنماط



روابط المسرح :

هي تحركات بالجسم أو إيماءات باليدين من أجل توليد استجابة محددة لدى الجمهور ، كأن يكون تقدمك إلى مقدمة مكان العرض يعني انفتاحك لاستقبال المشاركات أو التعليقات في حين تحركك في مؤخرة المكن يعني رغبتك في الانطلاق دون مقاطعة ، ومن ذلك جلوسك على الكرسي والقيام منه أو الوقوف خلفه أو

تنقلات مختلفة تتضمن روابط متعددة فقد يشير أحدها إلى ماضي والأخرى إلى الحاضر والثالثة إلى المستقبل ، أو تختار أن تقف على موضع وتتحدث منه بما يمثل وجهة نظرك فيما تنتقل إلى موضع آخر يمثل وجهة نظر شخص آخر وعندئذ يكون التبادل بين الموقعين يعطي استجابتين عند الجمهور منسجمة مع وظيفة كل موقع ، وبالمثل بالنسبة لاستخدام اليدين أو كلمات أو أصوت محددة ، وتوظيف ذلك تحصل على مقدرات ومهارات عرض خيالية.

مهارة الملاحظة والمعايرة :

المعايرة : مقدرة ومهارة أساسية ومهمة للمدرب بها يستطيع أن يقرأ استجابات الجمهور النفسية من خلال ملاحظة سلوكهم التعبيري (تحركات الجسم وتعبيرات الوجه ونبرة الصوت) .

المعيار : هو سلوك تعبيري يتسم بالتكرار والذي يمكن أن يعطي فكرة عما يحدث بداخل الشخص .

وقد اكتشف العالم النفسي البرت مهارابيان من جامعة هارفارد أن 93٪ من عملية الاتصال تكون غير ملفوظة ويقول: أياً كان ما يمر به الشخص داخلياً فإن ذلك سيظهر عليه خارجياً في تحركات جسمه وتعبيرات وجهه .

ويمكن توظيف هذه المهارة كمدرب في :

- فهم حاجة الجمهور .
- إعادة تخطيط مسار العرض التدريبي .
- معرفة حالة المتدرب وقياس استجاباته .
- زيادة المرونة .

الملاحظة المحيطية والملاحظة المركزة :

نوعان من الملاحظة : يمكن توظيفها لتعطي نتائج مختلفة ، ففي حين النظرة المركزة تظهر لنا أدق التفاصيل ، فإن النظرة المحيطية تجعلنا أكثر إدراكاً بما يدور حولنا، وبين طرفيهما تكمن مهارة المدرب المتميز في قدرته على التركيز على أدق التفاصيل بينما هو مستوعباً تماماً كل ما يجري حوله .

إن الاهتمام بيننا ، هذه المهارة وتنمية القدرة على التنقل بينهما حاجة وضرورة للمدرب تهيئه بمعلومات من البيئة والجمهور تجعله أقدر التعامل معها بتوقيت سليم واحتراف مميز .

- التعامل مع صعبي المراس.
- فن التعامل مع الأسئلة.
- المحاضرة والبدائل عن المحاضرة.
- الأدوات والوسائل.
- قاعة التدريب.

مرحلة التقييم :

هذه المرحلة مستمرة ومتواصلة مع جميع المراحل حيث يتم تقييم نتائج مرحلة التحليل وإسهامها الفعلي بتقديم تصور لبرنامج يلبي فعلاً الحاجة من التدريب ، كما يتم تقييم مخرجات مرحلة التصميم وأن أهداف البرنامج وهيكله يحقق الغرض من البرنامج التدريبي ، وكذلك تقييم مرحلة تطوير وإعداد البرنامج وأن المعرفة والتدريبات والأنشطة تنسجم مع أنماط التعلم وتحقق أهداف التدريب ، وبعدما يتم تطبيق البرنامج التدريبي تكون هنا الحاجة قائمة لتقييم مخرجات التدريب والعائد منه، إذن التقييم مرحلة متواصلة ومستمرة .

الأغراض الرئيسية للتقييم :

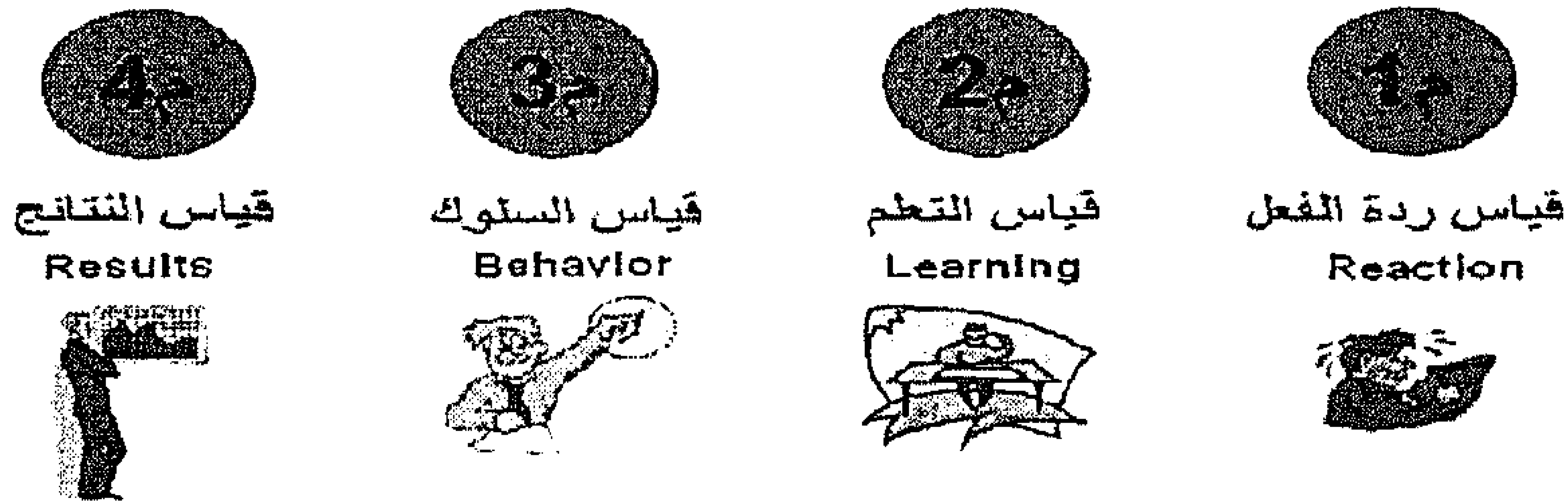
- تغذية رجعية : تربط بين الحصيلة والأهداف بغرض التطوير وضمان الجودة.
- الضبط والتحكم وإيجاد صلة بين التدريب وأنشطة المنظمة وخططها الإستراتيجية .
- أغراض بحثية لتحديد العلاقة بين التعليم والتدريب من جهة والعائد من التدريب على العمل من جهة أخرى وعلى إثر ذلك تحدد جدوى الاستمرار بحسب نتائج التقييم والعائد من التدريب ومقارنة النتائج بالتكاليف فيقرر استمرار تقديم الدورة أم إلغاءها .
- معرفة التداخل – حيث أن نتائج التقييم ستؤثر على السياق الذي تمت فيه .

المستويات المتسلسلة للتقييم :

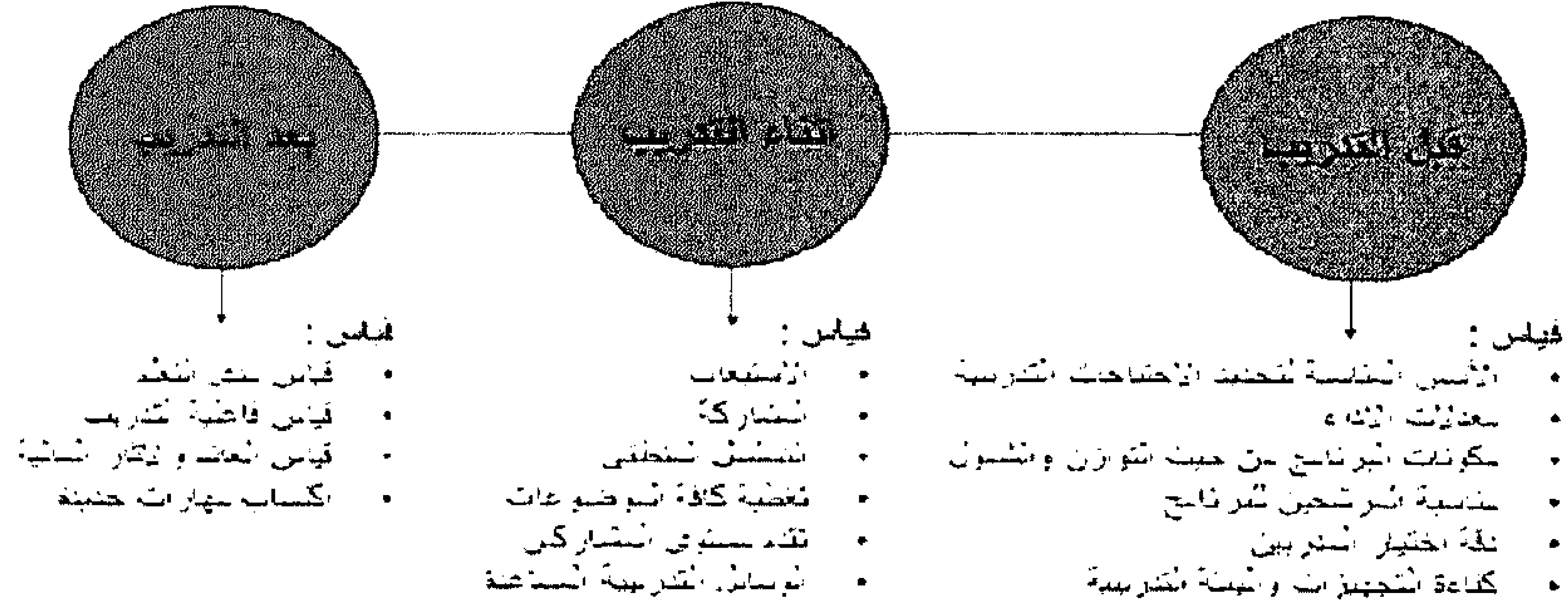
- المستوى الأول « رد الفعل » : وهو التقييم الشفهي أو المكتوب الذي يقدمه المتدرب بنهاية البرنامج التدريبي .
- المستوى الثاني « التعلم » وذلك من خلال استخدام أدوات القياس التي صممت لقياس المعرفة والمهارة والسلوك والذي يتم بنهاية الدورة.
- المستوى الثالث « السلوك » : ويقصد بذلك ملاحظة تطبيق المهارات والسلوك المنعكس على الأداء عند العودة للوظيفة.
- المستوى الرابع « النتائج » : وذلك بقياس فعالية التدريب في زيادة إيرادات أو تقليص مصروفات أو روح معنوية.

نموذج ''كيرك باتريك'' لتقييم التدريب (المستويات الأربعة)

و هو النموذج الاكثر شيوعا و استخداما في تقييم التدريب في العصر الحديث



موسوعة التدريب والتنمية البشرية، د/ عبد الرحمن توفيق (50)



الطرق والأدوات المستخدمة

- استمارة متابعة وتقييم متدرب عن درجة التفاعل والمشاركة.
- استمارة استطلاع رأي المتدرب بعد البرنامج مباشرة .
- استقصاء آراء مديرى المدربين.
- تحليل تقييم أداء المتدربين أثناء العمل نتيجة للتدريب.
- اختبارات قصيرة للمتدربين قبل أو خلال أو بعد البرنامج التدريبي.
- تكليف المتدرب بإعداد بحث تطبيقي.
- مقارنة معدلات أداء الأفراد قبل وبعد التدريب.

العلاقات التكاملية بين مفردات منظومة التدريب :

كما اتضح من العرض السابق أهمية كل مرحلة من مراحل العملية التدريبية حيث إن كل مرحلة تسلم الزمام للمرحلة التي تليها في نسق واحد ، ومن خلال منظومة متكاملة العناصر متناغمة الأدوار ، ومتحدة الأهداف ومنسجمة التوجهات. لذلك إن إهمال أي مرحلة من هذه المراحل أو انخفاض جودة العمل في مرحلة على حساب مرحلة أخرى يؤثر تأثيراً مباشراً على جودة مخرجات العملية التدريبية ،

وينحرف بالجهود بعيداً عن مرمى الهدف ، وقد يؤدي إلى فشل العملية التدريبية برمتها .

بيد أن العملية التدريبية تمر عبر مراحل انتقالية في خطوات سُلُمِية حساسة بدءاً من تحديد الاحتياجات التدريبية لمعرفة ما هية التدريب وسد فجوات الأداء المعرفية والمهارية والسلوكية، وصعوداً بمرحلة التصميم التي يرتكز نجاحها على جودة أداء المرحلة الأولى وإلى ما توصلت إليه من رصد دقيق للاحتياجات الفعلية ، وربط الأهداف وخطة التدريب بناءً على تلك الاحتياجات للفرد والمنظمة ، ثم تأتي مرحلة الإعداد والتطوير للبرنامج ليُقِيمَ البناء على أسس صلبة ومتينة وتبدأ من هذه المرحلة تنضج الثمرة ويظهر مؤشرات نجاح العملية التدريبية خاصة إذا أتقن معد البرنامج الإعداد ، واستطاع توظيف كافة الوسائل التدريبية الحديثة بتنوعها لتنفيذ البرنامج بما يخدم الأهداف المرصودة .. ويتجلى بوضوح الصلة الوثيقة بين مرحلة التصميم ومرحلة الإعداد والتطوير حيث إنهما مكملان لبعضهما البعض ولا يفصل بينهما إلا طريقة وأسلوب معد البرنامج في إخراج الحقيبة التدريبية والتمارين العملية ومدى توافقها وتطابقها مع أنماط المتعلمين المختلفة.

ثم تأتي مرحلة التنفيذ لتكون تتويجاً للمراحل الثلاثة السابقة ، إنه وقت خروج الثمرة والاستمتاع بها بعد أن تم إنضاجها ، سواء كان للمدرب أو المتدربين ، حيث يرتكز نجاح هذه المرحلة على دور المدرب في توظيف مهاراته في العرض والتقديم ومدى قدرته على التعامل مع مداخلات المشاركين وأسئلتهم وكيفية استخدامه للأدوات والوسائل المساعدة ؛ فما تم في المراحل السابقة من تحليل الاحتياجات والتصميم والتخطيط للبرنامج وتكوين المادة العلمية سيكون بالتأكيد دعائم نجاح العملية التدريبية وإصابة الأهداف المرصودة.

ثم تأتي مرحلة التقييم لتتفرد بخاصية الاستمرار والمواصلة ، وتلتف كحزام أمان على كافة المراحل كعملية وقائية تضمن وتؤكد جودة كل مرحلة ، وتعطي جواز المرور لكل مرحلة لتنتقل بالعملية التدريبية بالمرحلة التي تليها بأمان وباتجاه واثق نحو الهدف .

فوائد وثمار التكامل بين عناصر العملية التدريبية :

السير بالمنظومة التدريبية وفق هذه المنهجية سيعطي نتائج باهرة لمخرجاتها ، فهي تستوعب كافة المعلومات والمعارف والنظريات المجردة وتعالجها بمنهجية ضمن دورتها في التشكيل والتصميم لتخرج في أطر وسياقات وصيغ ووسائل مختلفة تلبي من خلالها حاجات المتعلمين والمتدربين أياً كان نوع التخصص.

إذاً نستطيع القول بأن تكامل عناصر العملية التدريبية سيضمن تحقيق الأهداف المرصودة من البرنامج التدريبي . وفي الوقت نفسه سيضمن عدم انحراف هذه الأهداف عن مسارها الصحيح . بالإضافة إلى إنه سيحقق جودة نوعية في إخراج البرنامج بشكل احترافي متكامل البنيان وواضح العناصر ومحدد الأهداف .

والفائدة الكبرى هي ضمان تحقق المردود والعائد التدريبي الذي يُرجى من وراء العملية التدريبية برمتها .

المبحث السادس : ماهية وأهمية ومكونات الإستراتيجية

أولاً :ماهية وأهمية التفكير والتخطيط الاستراتيجي

- يعتبر التفكير والتخطيط الاستراتيجي احد أول و أهم أدوات العمل والانجاز الحقيقي والبناء في العصر القديم والحديث
- حيث يمنحنا القدرة على استشراف المستقبل و امتلاك أدوات صناعته.
- ونظرا لاعتبارات المنافسة الشديدة وصراع الحضارات وحرب القيم والتقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات .قد زادت أهميته كثيرا فى العصر الحديث أكثر منها فى أى وقت مضى .
- وقد اعتمده الأنبياء والمفكرين والقادة منهاجا وطريقة للعمل وبناء المؤسسات والدول والحضارات
- يعتمد التخطيط الاستراتيجي على التفكير بطريق إستراتيجية والتي تحتاج بطبيعة الحال إلى نمط خاص من العقول المفكرة القوية واسعة الأفق عميقة التفكير والتي تستطيع إدراك حقائق الواقع ومعطياته المؤثرة فيه ، كما تستطيع

النظر والتفكير إلى مساحات زمنية ممتدة وبناء رؤى وخطط إستراتيجية فاعلة تحقق للمؤسسة والمجتمع انجازات نوعية كبيرة.

- العقل الاستراتيجي هو العقل الوحيد القادر على التفكير بطريقة إستراتيجية وبطبيعة الحال هو القادر على التخطيط الاستراتيجي .

حقيقة الاستراتيجيات

الاستراتيجي هو ـــ الاساسى الكلى الشامل الهام ممتد الأثر زمنيا ومكانيا

الأفكار الإستراتيجية

1. الأفكار الأساسية الأولية التي ينبع منها ويترتب عليها كل شيء
2. الافكار الهامة ذات الوزن النسبي الكبير
3. الهامة من حيث المضمون وسعة الأثر والامتداد الزمني الطويل
4. الافكارالتي تتناول قضايا كلية وعامة كبرى تهم جميع إدارات المؤسسة
5. والمجتمع وتؤثر في واقع ومستقبل الكثير من الأفراد .
6. التي تتعلق بالثوابت والأصول والكليات

ماهية الأفكار الإستراتيجية

1ـ الافكار الهامة

ذات الأهمية والوزن النسبي الكبير لجودتها وعمقها وقوتها وشمولها ومهنيتها وقدرتها الكبيرة على الفعل القوى المؤثر وتحقيق انجازات وأرقام كبيرة ومواصفات جودة عالية تمثل في مجملها نقلات نوعية حقيقية .

2ـ الافكارالواسعة الممتدة

الممتدة الأثر لمساحات زمنية ممتدة ولمساحات مكانية وأعداد كبيرة من البشر .

3ـ الافكار الأساسية الأولية

التأسيسية التي تشكل الأساس والقاعدة والمنطلق وتتفرع عنها وتتوالى بعدها الأفكار التكميلية والتفصيلية.

4ـ الافكار الكلية العامة

التي تتنلول قضايا كلية وعامة تتناول مصالح المؤسسة أو النادي أو الوزارة والدولة بشكل عام تتعالى وتسمو على مصالح الأجزاء والأفراد والى المصلحة الكلية العامة.

5ـ الأفكار التي تتعلق بالثوابت والأصول

التي تشكل البنيان الفكري والتنظيمي للمؤسسات من رؤى وأهداف عامة وسياسات وقيم ونظم ولوائح وقوانين.

أهمية التفكير والتخطيط الإستراتيجي:

1. بناء إطار مؤسسي كبير وممتد زمنيا اكبر من الأشخاص والأحداث يستوعب ويوظف الأشخاص والأحداث لتحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع والدولة.
2. توضيح أسباب وجود المؤسسة «مقصدها».
3. الأداة الأساسية لحشد وتوجيه إمكانيات وجهود المؤسسة والعاملين فيها نحو الفكرة المركزية التي يجب تحقيقها والوصول إليها .
4. وسيلة لبقاء واستمرارية ونمو وتطور المؤسسة عبر سلسلة من المحطات التاريخية المتدرجة
5. يجيب على أسئلة.
   - من نحن، وما هي وأهدافنا ـ أين نحن؟ إلى أين يجب أن نذهب؟
   - كيف سنصل إلى ما نريد ؟
6. يحدد مجالات عمل المؤسسة وآفاق تطورها.
7. يجسد إمكانية وجود مستقبل طويل الأجل للمؤسسة.
8. ركيزة للقرارات الإستراتيجية، و خطوات التغيير والتطوير.

9. يزرع في نفوس الأفراد المسئولية تجاه تحقيقها.
10. ميثاق ودليل الالتزام من الأفراد المتعاقبين على العمل بالمؤسسة تجاه المؤسسة يجب الالتزام بها والعمل لتحقيقها .

ثانياً : نتائج وثمار التفكير بطريقة إستراتيجية

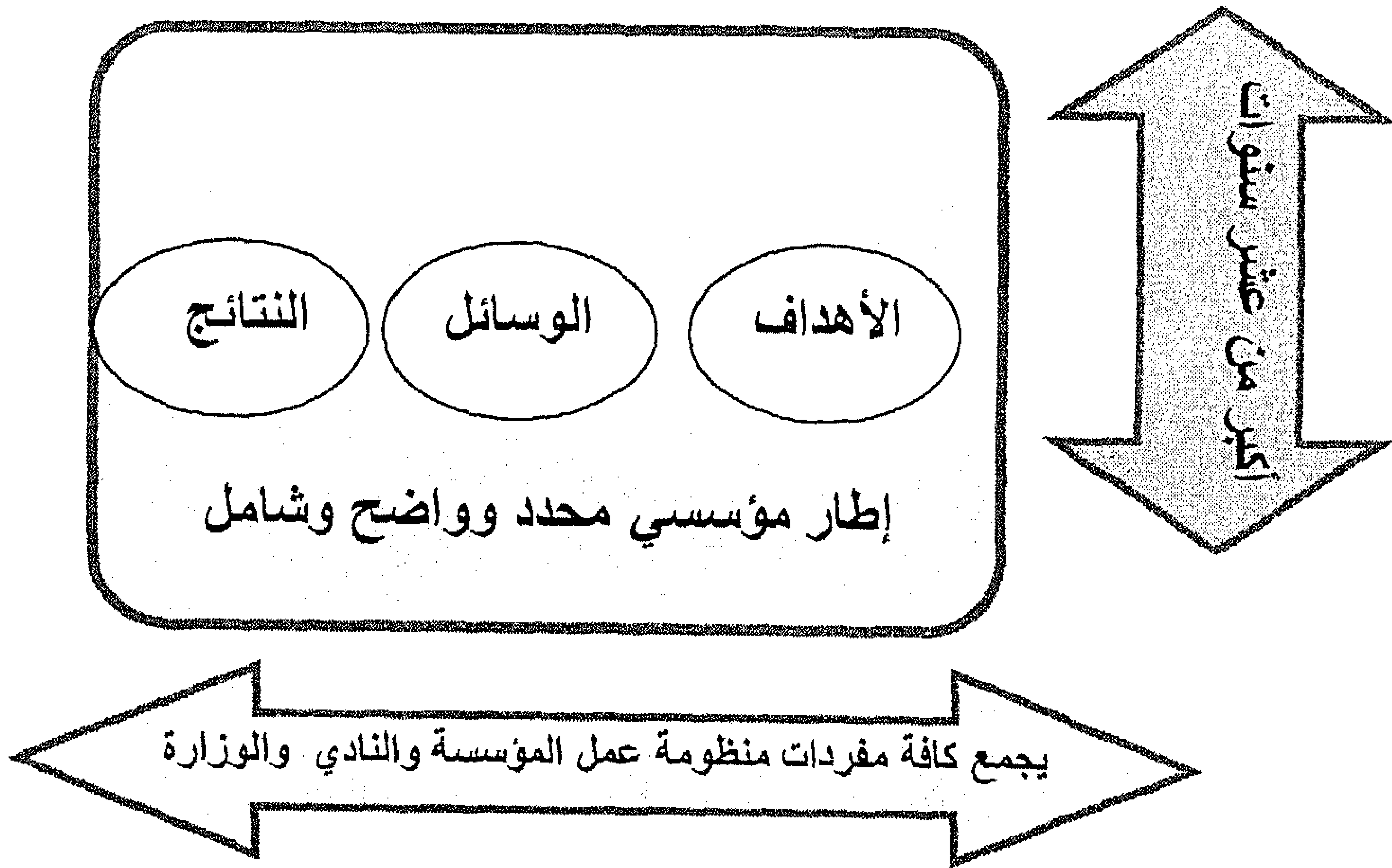
1. تنظم وترتب العقل وتعمل على بناء الهيكلة الأساسية للموضوع
2. تمنح العقل فرصة فهم واستيعاب الموضوع بسهولة
3. تضمن ترتيب وتنظيم الأولويات والأوزان النسبية للعناصر والفروع
4. تعزز قدرة العقل على توليد الأفكار والرؤى والتصورات الجديدة ـــ من خلال اعتمادها على سلسة منتظمة من الأصول والكليات والمنطلقات والثوابت العلمية والشرعية
5. تبنى العقل الكبير / القيادي / الذي يقدم الهم الكبير على الهم الصغير والعام على الخاص
6. تضمن الطموح العالي لتحقيق نقلات نوعية كبيرة غير عادية فتعمل على حفظ واستثمار وتنمية العقل بالقضايا الكلية الجامعة / الهامة / العامة / الكبيرة

تمنحه مجموعة من القدرات الخاصة

1. القدرة على التفرقة بين الأهداف (زمنيا ، كميا ، نوعيا ، الأهمية والأولوية ، مرحليا)
2. القدرة على ربط الماضي بالحاضر والتنبؤ بالمستقبل
3. القدرة على تقدير المراحل وربطها ببعضها
4. القدرة على تحديد الشركاء والموالين والمحايدين والأعداء القريبين والبعيدين
5. القدرة على التفرقة بين مستويات التدافع والصراع

6. القدرة على التفرقة بين المكاسب والخسائر القريبة والبعيدة وأولويات كل منها
7. القدرة على ترتيب أنواع العلاقات وآثار بعضها على بعض .
8. القدرة على التفرقة بين الأهداف والوسائل والنتائج والمظاهر
9. القدرة على التخيل والاستنتاج والاستشراف و توليد الأفكار وتكوين الرؤى الجديدة بوضوح
10. القدرة على صناعة القرارات الكبرى التي تحدد مستقبل المؤسسة / المجتمع والدولة وتحقق الانجازات الكبيرة ذات التأثير طويل الأجل

ثالثاً :التفكير الإستراتيجي وتوفير الرؤية الشاملة المتكاملة للموضوع



حيث يجمع التفكير الاستراتيجي كافة مفردات منظومة العمل داخل إطار واحد وفى سياق محدد فيعد بمثابة الخيط الذي يجمع حبات العقد وينظمها في سياق موحد ولمدة زمنية ممتدة .

حبات العقدين تمثل مفردات منظومة عمل المؤسسة والنادي والوزارة – والخيط الذي جمع هذه الحبات هو التفكير الاستراتيجي ، واختلاف الشكلين وتمايزهما جماليا هو في تفاوت وتنوع وتمايز مناهج وطرق التفكير الاستراتيجي .

التفكير بطريقة إستراتيجية

يتم النظر إلى المؤسسة بصورة متكاملة في إطار هيكلة شاملة ومتوازنة في آن واحد من خلال هذا النموذج السداسي

توصيف الموضوع والقضية أو الحدث	موضوعية النظر بحصر وتحديد والتفرقة بين المظاهر والأسباب والنتائج	شمولية النظر في الإطار المكاني الداخلي والخارجي المحلي والإقليمي والعالمي من حيث العلاقات والأسباب والنتائج
النظر فى الإطار الزمني بشكل شامل ومترابط بين السابق والحالي والمستقبلي والعلاقة بينهم	النظر فى كل الأبعاد الفنية والنوعية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والمالية والإدارية ... الخ وعلاقاتها وتداعياتها بالموضوع	التأمل في علاقاتها وآثارها بكل المتعاملين معها والمتأثرين بها ـ المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا وبالشرائح المجتمعية المتنوعة وبكل المتعاملين معها موردين وعملاء شركاء ومنافسين

التفكير الاستراتيجي يجيب على الأسئلة الخمسة الكبرى للمؤسسة

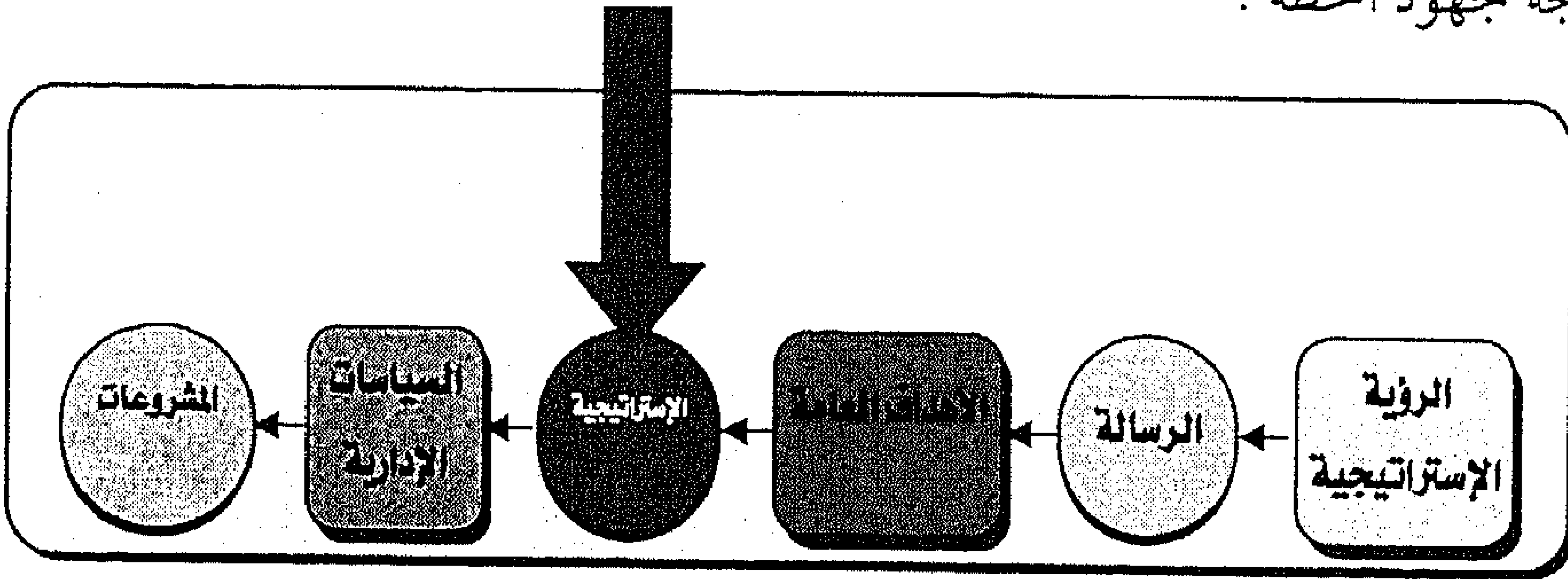
- يجيب على سؤال من نحن وما هي مهمتنا ؟ فيوصف ويحدد هوية المؤسسة ومهامها وأهدافها العامة في المرحلة الحالية التي تعيشها والتي تمثل جزء ومحطة تاريخية من تاريخ طويل سابق ومستقبل ممتد قادم للمؤسسة .

- ويقرأ الأدوات والمعايير الحالية للقوة والفعل و يقيس ويقيم ويحدد قوة ورقم المؤسسة في معادلة القوة الحالية السائدة .
- يحدد المكان الحقيقي الذي تقف فيه المؤسسة ومن ثم يحدد النقطة التالية التي يجب التحرك إليها وفى أى اتجاه هي .
- كما يحدد كيفية الانتقال والى النقطة التالية والمسار الذي يجب أن تتخذه .

رابعاً : ماهية الإستراتيجية وكيفية صناعتها ؟

موقع الإستراتيجية في المزيج الاستراتيجي (الخطة الإستراتيجية للمؤسسة)

تعتير العنصر الرابع فى مكونات الخطة الاستراتيجية بعد تحديد الرؤية والرسالة والاهداف العامة تاتى الاستراتيجية لرسم طريقة الوصول لتحقيق هذه الاهداف الموصلة للرؤية الاستراتيجية ، وتاتى بعدها السياسيات التنى تنظم وترشد وتوجه جهود الخطة .



الإستراتيجية هي طريقة الوصول إلى الهدف

حيث تجيب على سؤال: كيف سنصل إلى الهدف؟

<u>وتتكون من = المسار + الوسيلة +الأداة (الحيلة) الكبرى</u>

بمثابة نظرية عمل متكاملة تحشد وتوجه جهود لتحقيق هدف/ مجموعة أهداف كبرى

<u>أمثلة: في السياسية والحرب والسلم</u>

- إستراتيجية المصالحة والسلم

- استراتيجيه القوة الصلبة والحسم السريع
- إستراتيجية التفاوض وكسب النقاط
- إستراتيجية إنهاك وإضعاف الطرف الآخر في حروب متفرقة وممتدة .

أمثلة : في التجارة والاقتصاد

- إستراتيجية السوق المفتوحة
- استراتيجيه السوق المغلقة
- إستراتيجية إغراق السوق
- إستراتيجية فتح أسواق جديدة وخلق بدائل تسويقية متنوعة

أمثلة : في الإنتاج الصناعي

- إستراتيجية التقليد والمحاكاة
- استراتيجيه الابتكار والتحديث المستمر من خلال مخصصات البحوث والدراسات
- إستراتيجية الالتزام بمعايير الجودة العالمية
- إستراتيجية التحديث المستمر لمقاييس الجودة العالمية

أمثلة : في العمل الاجتماعي والخيري

- إستراتيجية التوسع في مصادر التمويل
- استراتيجيه تقديم المساعدات الاستثمارية

أمثلة : في التعليم والتدريب

- إستراتيجية توطين المعرفة المتخصصة بالتعليم والتدريب
- إستراتيجية الإبداع والابتكار في منظومة العملية التعليمية والتدريبية
- استراتيجة التطوير المهني المستمر للعاملين بالمدرسة
- إستراتيجية البناء التراكمي للقيم والمعارف والمهارات والخبرات
- استراتيجيه التربية التلقائية (بالتقليد والمحاكاة) عبر بيئة نوعية طبيعية

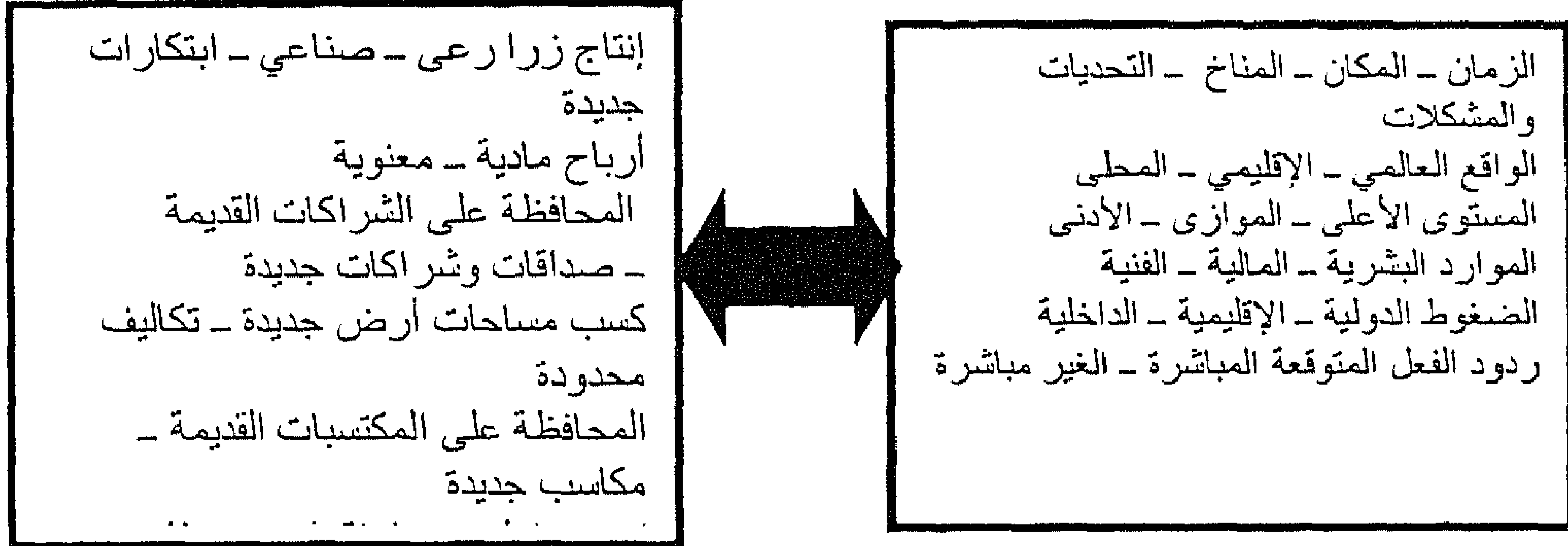
- إستراتيجية الانفتاح والتواصل مع الثقافات العالمية
- إستراتيجية الانغلاق والجمود على ثقافة الذات فقط .

خامساً : المفاهيم الأساسية لحقيقة الإستراتيجية

الإستراتيجية تهتم بالمؤسسة ككل ، بكل مكوناتها الداخلية والمتغيرات المحيطة والمؤثرة فيها بغية الوصول لأهداف وغايات المؤسسة ولذلك تأثيرها كبير وممتد على المؤسسة ككل	الإستراتيجية تتعامل مع واقع مركب ومعقد أحيانا من العديد من المدخلات وتهدف إلى تحقيق مجموعة مركبة من المخرجات ــ مما يعنى أنها تحتاج لتنظيم دقيق وجهد كبير	الإستراتيجية تتم عبر عمليات عقلية متعددة ومتنوعة فجزء منها ــ تحليلي ــ تركيبي ــ تخيلي
الإستراتيجية تتعامل مع كافة المستويات والشرائح داخل المؤسسة ككل / المجتمع إدارة عليا ووسطى ودنيا	الإستراتيجية تعمل على تحقيق المستقبل البعيد للمؤسسة ــ أي أنها تتعامل مع المجهول لذلك يكتنفها الكثير من المغامرة المحسوبة مسبقا	<u>تعدد الخيارات المتاحة للمؤسسة تعتمد على</u> 1ــ الموقف الحالي للمؤسسة وما تملكه من أوراق قوة تمكنهما من اختيار الإستراتيجية المناسبة لها، لا أن تفرض عليها مجموعة من الخيارات المحدودة. 2ــ قدرة المخطط على فهم الواقع ومكوناته وطبيعة العلاقات بين مفرداته وآلياته تحريكه 3ــ قدرة المخطط على التفكير الابتكارى وتوليد أفكار وتصورات وسيناريوهات متنوعة تحكمها حسابات التكلفة والعائد غالبا / المكاسب والخسائر.

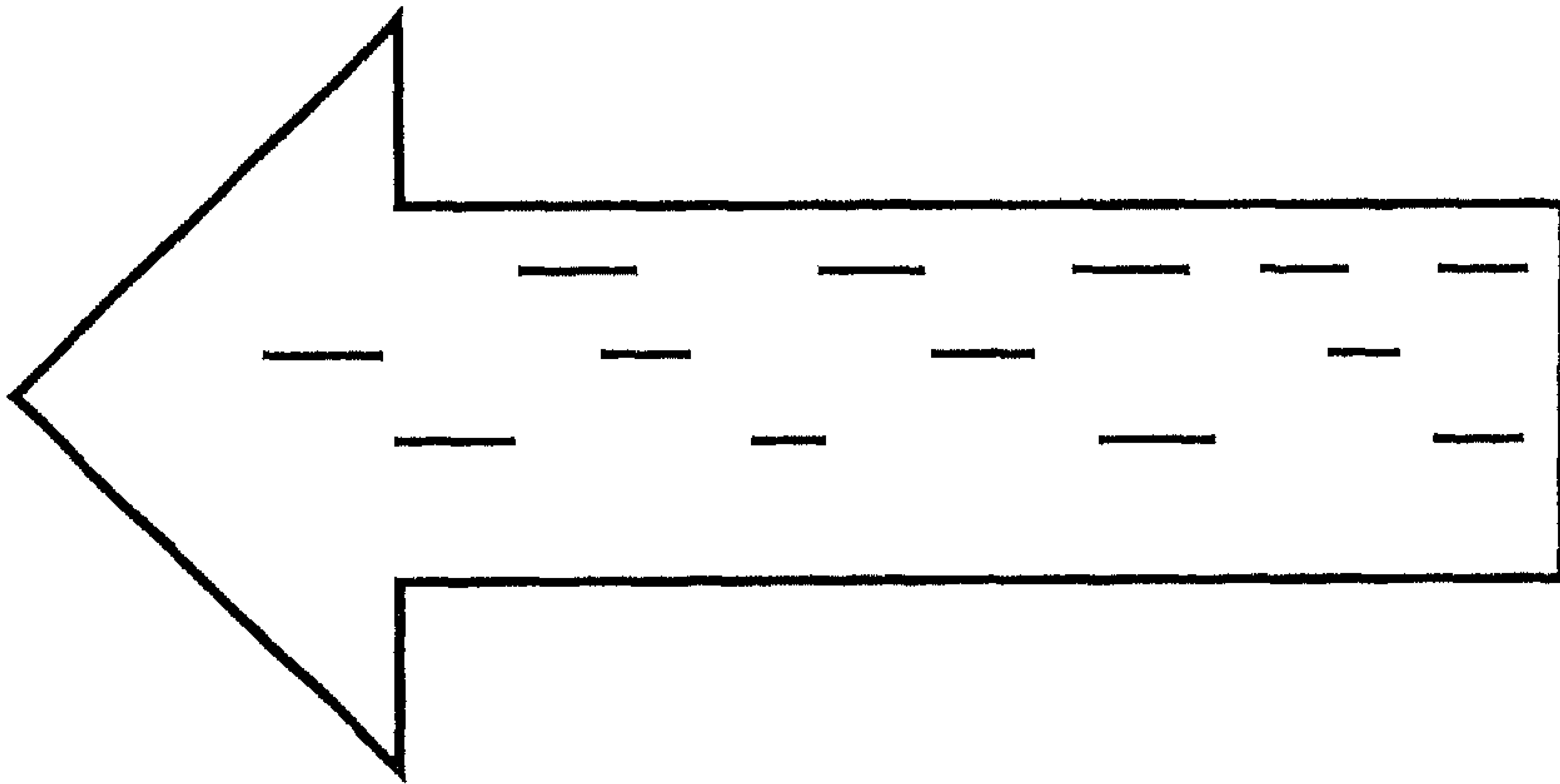
سادسا : مقدمات صناعة الإستراتيجية

غالبا تكون في شكل قضية كبيرة ومهمة ـ مركبة من مجموعة من الحسابات المعقدة المكونة من مجموعة متنوعة من المدخلات ومجموعة متنوعة من المخرجات المطلوبة ـ الخيار العام الأنسب من بين الخيارات المتاحة .



من خلال جملة معقدة من المدخلات وبهدف تحقيق جملة مركبة من المخرجات

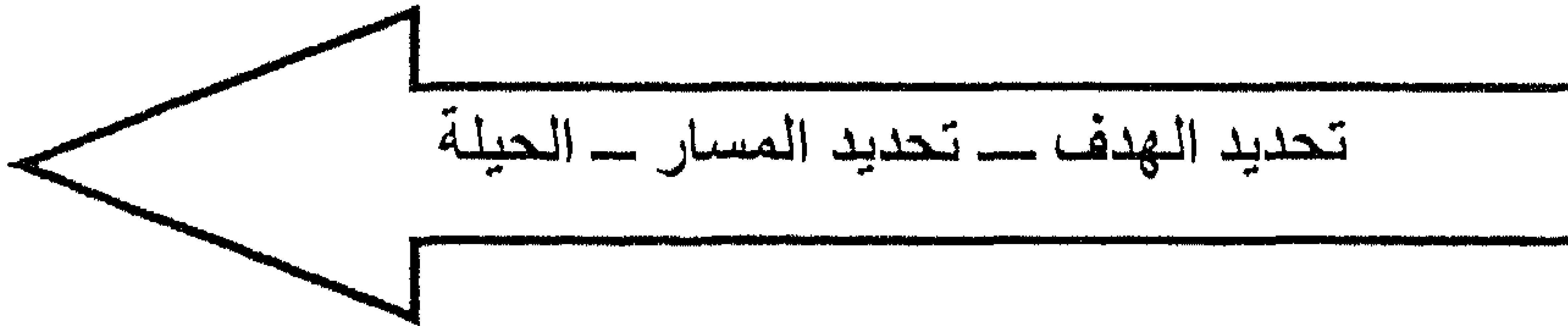
تصنع الإستراتيجية في شكل منطق عام موحد يمنح التماسك والترابط للاتجاه والإجراءات والأفعال التي سيتم اتخاذها للوصول إلى الأهداف .



سابعاً : مكونات الإستراتيجية وكيفية بنائها

بعد تحديد تسجيل الرؤية والمهمة وتفكيكها في مجموعة من الأهداف العامة المحددة يتطلب رسم وبناء إستراتيجية محددة (نظرية عمل متكاملة وواضحة) للوصول إلى هذه الأهداف.

ويتم بناء الإستراتيجية عبر تحديد ثلاثة عناصر هي على الترتيب:



1 ــ تحديد الهدف / الموقع / المكان ــ الدقيق من جملة هذه الأهداف المطلوبة

ــ الهدف الكبير / الهدف الصغير
ــ الهدف العاجل / الهدف المؤجل
ــ الهدف القريب / الهدف البعيد
الهدف والموقع والمكان الذي
يجب التحرك إليه

2ــ تحديد المسارات من بين جملة المسارات التقليدية والمبتكرة المتاحة

ــ شرق / غرب / شما / جنوب
ــ داخلي / خارجي / مزيج معين منهم
ــ محلى / إقليمي / عالمي / مزيج معين منهم
ــ أعلى / أسفل / على التوزاى / مزيج معين منهم

3 ـ الفكرة / الحيلة التقليدية أو الابتكارية

ـ الاستمرار / الخروج ـ المقاومة / المسالمة / مزيج معين منهم ـ الهجوم / الدفاع ـ توطين العلوم والتكنولوجيا الحديثة - حصد التراكم الانسانى(اليابان) ـ التعاون / الشراكة / المراوغة ـ استهلاك وإهدار الوقت / سرعة استثمار الوقت ـ الشفافية والوضوح / الضبابية والخداع ـ الإغراق / التجفيف ....الخ

ثم تتخذ بعد ذلك بقية التفصيلات في شكل إستراتيجيات جزئية نابعة وتابعة ومتكاملة فيما بينها لتحقيق الإستراتيجية الكبرى المقررة .

المبحث السابع: الدراسات السابقة التي تناولها موضوع الكتاب

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة

الدراسات السابقة التي تناولها موضوع الكتاب

1 - دراسة(صياح البينالي: 1999م) حول فاعلية تقييم التدريب في المعاهد الأمنية ، تناولت الاهتمام الذي تحظى به عملية تقييم التدريب على مستوى الجهات المنفذة للتدريب بشكل شامل ومفصل، حيث تناولته عبر خمسة محاور اساسية :

- المحور الأول : درجة اهتمام الجهات المسئولة عن التدريب
- المحور الثاني : آلية إدراج عملية تقييم التدريب منذ مرحلة تخطيط البرنامج التدريبي وتصميمه
- المحور الثالث : حجم المخصصات المالية المخصصة للإنفاق على عملية تقييم التدريب .
- المحور الرابع : وسائل وأدوات ومعايير تقييم التدريب .
- المحور الخامس : التعاون مع الهيئات والمؤسسات العلمية التي لها خبرة في مجال تقييم التدريب .

وبينت النتائج :

أن واقع تقييم التدريب يتسم بسمات سلبية وأخرى إيجابية، لكن السمات السلبية أكثر وأعمق، ومن أبرز السمات السلبية: ضعف اهتمام وغياب وعى الجهات المسئولة عن تقييم التدريب ، وقلة الموارد المالية المخصصة للإنفاق على إجراء تقييم التدريب، وضعف مبادرة المعاهد لإلحاق بعض منسوبيها بدورات في مجال التقييم، وضعف التعاون مع الهيئات والمؤسسات العلمية التي لها خبرة في مجال تقييم التدريب، وعدم الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير التدريب ، وكذلك ضعف المعالجة الإحصائية لمحتوى أدوات التقييم من البيانات بسبب ضعف تصميمها من جهة وعدم وجود مختصين بالإحصاء من جهة ثانية، بالإضافة إلى نقص قدرة العناصر المنفذة للتقييم وكفاءتها ، وإهمال الاستفادة من التقنية الحديثة في تصميم أساليب التقييم، ومن أبرز السمات الإيجابية: السلامة اللغوية لأدوات التقييم وبساطتها وتطبيقها – غالباً – في كل مرة يعقد فيها البرنامج التدريبي.

2 ـ دراسة (عبد الله الهاشمي :2003 م) حول تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية

عبر ثلاثة محاور أساسية

- المحور الأول : ماهية وأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية .
- المحور الثاني : مدى مراعاة برامج التدريب لهذه الاحتياجات والأخذ بها على مستوى تخطيط التدريب وإعداد الحقائب التدريبية .
- المحور الثالث : تقديم تصور مقترح لتدريب معلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية في ضوء الاحتياجات التدريبية .

وبينت نتائج الدراسة

التقادم والتدني المعرفي الكبير حول عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقاتها بتخطيط التدريب وتصميم الحقائب التدريبية وتنفيذ التدريب والذي أدى بطبيعة الحال إلى التدني الكبير في الأوزان النسبية متدنية لمراعاة برامج التدريب

للاحتياجات التدريبية وبشكل عام فإن برامج التدريب لا تراعي الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية، حيث يتم تصميمها بطريقة عشوائية تعتمد على الاجتهاد الشخصي لمسئولي التدريب . واختتمت الدراسة بتقديم تصور مقترح لتدريب معلمي اللغة العربية مبني على أساس التكامل بين الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلمي اللغة العربية وتخطيط وتنفيذ التدريب .

3 ـ **دراسة (سيف المنذرى ـ 2001 م)** حول دور الإدارة بالجودة الشاملة في مدارس التعليم الأساسي عبر أربعة محاور أساسية :

- المحور الأول : تطور مفهوم وآليات الإدارة بالجودة الشاملة
- المحور الثاني : تحديد الارتباط بين آليات تطبيق الجودة الشاملة في
- مدارس التعليم الأساسي والكفاية الوظيفية لمديري إداراتها .
- المحور الثالث : العلاقة التكاملية بين التدريب والإدارة بالجودة الشاملة
- المحور الرابع : تصميم برنامج مقترح لتدريب وتمكين العاملين بمدارس التعليم الاساسى على الإدارة بالجودة الشاملة

وبينت النتائج أن :

وجود فجوة معرفية كبيرة بين المفهوم الحقيقي للإدارة بالجودة الشاملة وبين ما يدركه العاملين بالتعليم الاساسى ، كما خلصت النتائج إلى وجود داله إيجابية بين آليات تطبيق الجودة ألشامله و الكفايات الوظيفية لدى مدراء مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان، كما أكدت الدراسة على مدى فاعلية التدريب المستمر لرفع مستوى الكفايات الوظيفية للعمل بنظام الجودة الشاملة ، مما استدعى تصميم البرنامج المقترح.

ما يميز الكتاب عن الدراسات السابقة

على الرغم مما قدمته الدراسات الثلاث السابقة من إضافات نوعية خاصة بمفاهيم وإجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتقييم التدريب وقياس جودته وتطويرها بشكل متخصص ، إلا أنها جميعها تعاملت مع التدريب كأجزاء منفصلة ولم تتناوله بشكل شامل ومتكامل يتعامل مع دورة حياة التدريب كمنظومة واحدة تبدأ

بتحليل الواقع وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصمم البرامج وجمعها في حقيبة تدريبية واحدة ثم اختيار طريقة التدريب المناسبة وتنفيذ التدريب وتقييمه وقياس أثرة

والخروج بالملاحظات والتوصيات وإعادة تطوير البرامج ووسائل وطرق التنفيذ في سياق واحد متكامل ، ولذلك حاولت الدراسة

وبالتالي فإن الإضافات المتوقعة من هذه الدراسة تكمن فيما يأتي :

1. تقديم رؤية وتصور شامل ومتكامل عن منظومة التدريب على مستوى المفاهيم والتطبيقات في مجال التربية والتعليم
2. الانطلاق من الميدان ولخدمة الميدان ، حيث بدأت الدراسة من الواقع الحقيقي و من المستفيد الاساسى من التدريب في العملية التعليمية وهو المعلم بدراسة وتحليل واقعه الحقيقي مع التدريب والخروج بالتوصيات العملية التي تم استخدامها فىع صناعة الاستراتيجيات المقترحة لتحديث وتفعيل اثر التدريب في العملية التعليمية.
3. الواقعية والموضوعية قدر الإمكان بصناعة إستراتيجية يسهل تطبيقها بشكل كبير وفق الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في منظومة التعليم القطري.
4. تقديم مجموعة من الاستراتيجيات التدريبية طويلة الأجل والتي تتعاطى مع مشكلة الدراسة بشكل كلى وشامل وعلى مدى زمني كبير ، بما يضمن قوة فاعلية العملية التدريبية فىع خدمة تطوير التعليم
5. اهتمام الدراسة بتأسيس البنية الأساسية للتدريب والتي تمثل قاعدة لانطلاق كافة جهود التدريب بعد ذلك
6. تعتبر الدراسة جسرا موصولا بين احدث مفاهيم وتطبيقات التدريب في الدول الغربية المتقدمة وبين منظومة التدريب والتعليم ، حيث استند الكتاب إلى أهم واحدث المصادر والتجارب العالمية الحديثة في مجال التدريب والتعليم.
7. ومن ثم يمكن اعتبار الدراسة امتداد طبيعي لما تم من دراسات سابقة في مجال التدريب وتطبيقاتها في العملية التعليمية ، بالإضافة إلى كونها محاولة يمكن البناء عليها وإتمام مسيرة تحديث وتطوير التدريب بشكل مستمر.

الفصل الثالث
تحليل النتائج

الفصل الثالث
تحليل النتائج

اختبار الفرضيات

المبحث الأول : اختبار الفرضية الأولى هناك علاقة معنوية بين مدى إيمان واهتمام الإدارة العليا بنشاط التدريب وفاعلية وكفاءة التدريب

المبحث الثاني : اختبار الفرضية الثانية هناك علاقة معنوية بين التوجه الاستراتيجي للتدريب ومدى فاعلية وكفاءة التدريب

المبحث الثالث : اختبار الفرضية الثالثة هناك علاقة معنوية بين ثقافة التدريب ومدى فاعلية وكفاءة التدريب

المبحث الرابع : اختبار الفرضية الرابعة هناك علاقة معنوية بين البيئة المؤسسية الحاضنة لعملية التدريب ومدى فاعلية وكفاءة التدريب

المبحث الخامس : اختبار الفرضية الخامسة هناك علاقة معنوية بين توجهات الإدارة نحو تنمية الموارد البشرية ومدى فاعلية وكفاءة التدريب

المبحث السادس : اختبار الفرضية السادسة هناك علاقة معنوية بين تكامل نظام التدريب ومدى فاعلية وكفاءة التدريب وذلك أن تطوير العملية التدريبية يجب أن يتم بشكل شامل وكلي ومتكامل لكافة مفردات منظومة العملية التدريبية ، والتي تمثل سلسلة مترابطة الحلقات يرتبط ويتأثر بعضها ببعض

المبحث السابع : اختبار الفرضية السابعة هناك علاقة معنوية بين قدرة المؤسسات العربية على الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال التدريب ومدى فاعلية وكفاءة التدريب فيها .

المبحث الثامن : اختبار مربع كاي ـ Test Statistics

المبحث الأول :اختبار الفرضية الأولى

هناك علاقة معنوية بين مدى إيمان واهتمام الإدارة العليا بنشاط التدريب وفاعلية وكفاءة التدريب

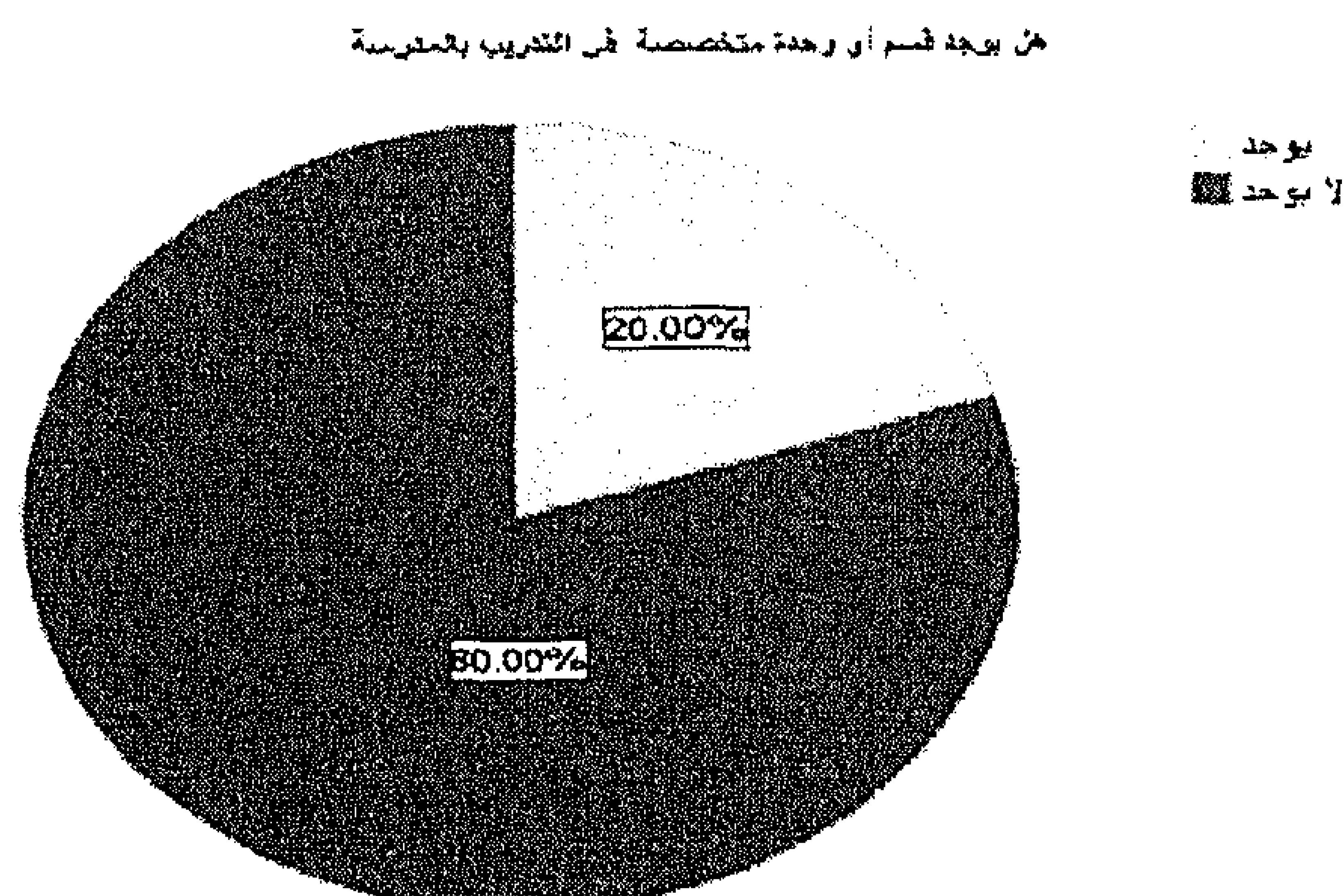
أولا : من حيث وجود قسم أو وحدة متخصصة بالتدريب فى المدرسة

يبين الجدول رقم (2) أن **20٪** من القيادات التربوية والإدارية أقرت بوجود قسم أو وحدة متخصصة في التدريب بالمدرسة وأن الغالبية العظمى من القيادات التربوية والإدارية**80٪** أقرت بعدم وجود مثل هذا القسم .

جدول (2) مدى وجود قسم أو وحدة متخصصة بالتدريب فى المدرسة

الإجابة	العدد	النسبة
يوجد	2	20.0
لا يوجد	8	80.0
الإجمالي	10	100.0

شكل (10)



مدى وجود قسم أو وحدة متخصصة بالتدريب في المدرسة

نتائج التحليل بالجدول تشير إلى أن 80٪ من الإجابات تشير إلى عدم وجود وحدات متخصصة للتدريب بالمدرسة ، وأن 20 ٪ من المدارس فقط هي التي توجد بها وحدات متخصصة للتدريب مما يعكس ضعف اهتمام الغالبية العظمى من القيادات التربوية لهذه المدارس بالتدريب وأهميته بالنسبة لتطوير العملية التعليمية ، كذلك محدودية أنشطة التدريب التي يمكن أن تتم للعاملين بالمدرسة ، وحرمان الموارد البشرية العاملة بهذه المدارس من فرصة الحصول على تدريب تخصصي يمكن أن يساهم في تطوير أدائها بشكل مستمر ، كما أن أية عمليات تدريب يمكن أن تتم ستتم عبر التنسيق مع مراكز التدريب المتوفرة بالمجتمع المحلى والتي تقدم برامج عامة للمؤسسات التعليمية والغير تعليمية ، مما يعنى أنها برامج غير متخصصة وغير موجهة للعلملين بمجال التعليم خاصة ، كما أنها غير مبرمجة على رفع واقع مسبق للاحتياجات التدريبية لهذه المدارس .

ثانيا : من حيث عدد الدورات التدريبية التي عقدت بالمدرسة وعدد المشتركين فيها

وجد أن متوسط عدد الدورات هو 8 دورات بمعدل 2 يوم مهني وأن 60 ٪ من العاملين بالمدرسة لم يتحصلوا على تدريب وأن مشاركة 40 ٪ من العاملين بالمدرسة اغلبهم من هيئة التدريس.

مما يعنى أن :

- غياب عنصر الشمول فى التدريب حيث أن اغلب الدورات التي تقتصر على المعلمين فقط ، في حين لا تتاح الفرصة للعاملين بالمجال الادارى والاشرافى والقيادي ، مما يعكس ضعف إيمان هذه الإدارات بأهمية تدريب العناصر العملة بالجانب الادارى والأنشطة المدرسية .
- معظم الدورات تتم من خلال أيام مهنية يتم تخصيصها لتدريب المعلمين بنظام تدريب اليوم الواحد والذي تتراوح فيه مدة الدورة من 3 : 4 ساعات تدريب فقط والتي لا تكفى غالبا لإتمام عملية تدريب حقيقية للمعلمين ، مما يعن أنها عمليات تدريب شكلية أكثر منها تدريب حقيقي للارتقاء بمستوى هؤلاء المعلمين .

- متوسط الدورات السنوية هو 8 دورات موزعة على المواد الدراسية (الرياضيات ، العلوم ، اللغة الانجليزية ، اللغة العربية ، المواد الاجتماعية ، العلوم الشرعية ، التربية الفنية) مما يعنى دورة تدريبية واحدة لمعلمي كل مادة سنويا مع العلم أن مدة الدورة الواحدة تتراوح ما بين 3 : 4 ساعات تدريب فقط مما يعكس التدني الكبير لاهتمام الإدارة بعمليات التدريب

أسباب ضعف إيمان واهتمام الإدارة العليا بنشاط التدريب

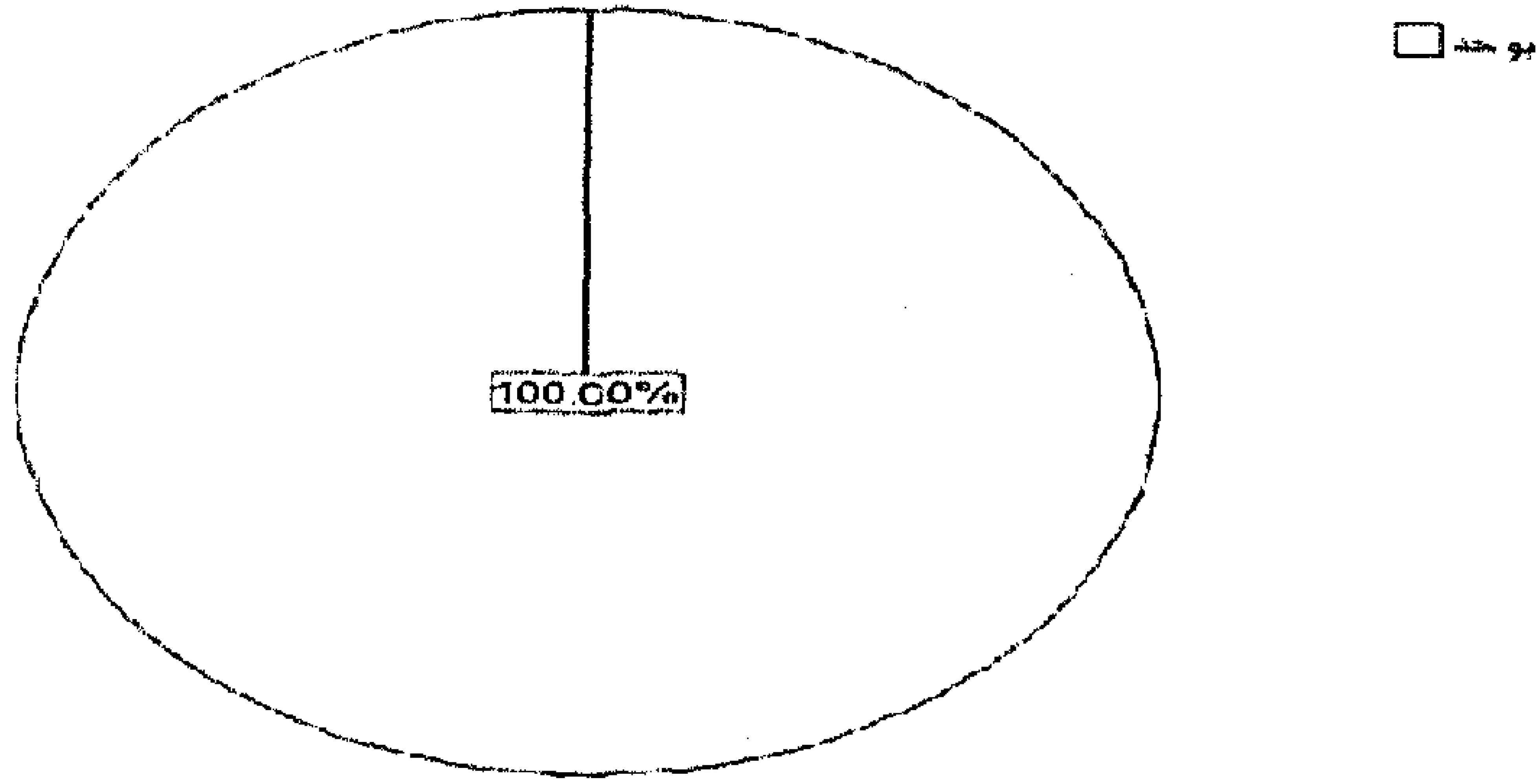
- نتيجة لغياب المعرفة الكافية بماهية وأهمية التدريب وما يمكن أن يقدمه لخدمة وتطوير العملية التعليمية.
- عدم وجود معايير وطنية تحدد كم ومواصفات عمليات التدريب التي يجب أن تتم بكل مدرسة
- ضعف متابعة وتقييم عمليات التدريب التي تتم ، وقياس أثرها على تطور أداء العاملين ومخرجات العمليات التعليمية .

ثالثا : مدى وجود موازنة مخصصة للتدريب بالمدرسة ؟ وما هي نسبتها من ميزانية المدرسة

يبين الجدول رقم (3) أن كل القيادات التربوية والإدارية أقرت بأنه **يوجد** موازنة مخصصة للتدريب بالمدرسة ونسبتها 5٪ من ميزانية المدرسة.

جدول (3) مدى وجود موازنة مخصصة للتدريب بالمدرسة

الإجابة	العدد	النسبة
يوجد	10	100.0
الإجمالي	10	100.0



شكل (11)

مدى وجود موازنة مخصصة للتدريب بالمدرسة

مما يؤكد ضعف إيمان واهتمام الإدارة العليا بعمليات التدريب حيث لم تتجاوز مخصصات التدريب السنوية 5 ٪ في حين يؤكد د / زكى محمد هاشم في دراسته عن متوسط موازنات التدريب في المؤسسات الحديثة لتأهيل الموارد البشرية تتراوح ما بين 10 إلى 12 ٪ من موازنات هذه الشركات بما يضمن الارتقاء المستمر بأداء هذه المؤسسات ، هذا بالنسبة للمؤسسات العاملة في المجال الاقتصادي الربحي ، فما بالنا بمجال التعليم وبناء الإنسان والمفترض أن تزداد فيه عمليات التدريب كما ونوعا بما يضمن الارتقاء المستمر بمستوى القائمين على عمليات التعليم والمسئولة عن إعداد الأجيال القادمة للمجتمع

أسباب ضعف إيمان المخصصات المالية اللازمة لنشاط التدريب

- غياب الوعي اللازم بماهية وأهمية التدريب
- الانغلاق على الذات وضعف التواصل مع المؤسسات التعليمية العالمية والتي بلغت فيها مخصصات التدريب إلى ما يقارب 15 ٪ من الموازنة السنوية للمدرسة .
- ضعف عمليات التقييم التي تتم للموارد البشرية العاملة في المدرسة والتي يمكن أن تكتشف أوجه الضعف والقصور في أداء العاملين ومن

ثم تحدد فجوة الضعف والخلل بين الواقع والمستهدف وترسم الاحتياجات التدريبية المطلوبة.

- عدم وجود معايير واضحة ومحددة للعاملين بالعملية التعليمية يمكن قياس وتقييم أداؤهم عليها ومن ثم يكتشف الضعف والخلل الذي يحفز الإدارة العليا على المزيد من الاهتمام لعمليات التدريب .

نتائج وتحليلات الأسئلة الثلاثة تعكس بشكل كبير وواضح مدى ضعف اهتمام ومن ثم قناعة الإدارة بنشاط التدريب مما يؤكد صحة الفرضية بشكل كامل .

المبحث الثاني :اختبار الفرضية الثانية

هناك علاقة معنوية بين التوجه الاستراتيجي للتدريب ومدى فاعلية وكفاءة التدريب

أولا من حيث: مدى وجود إستراتيجية محددة للتدريب بالمدرسة

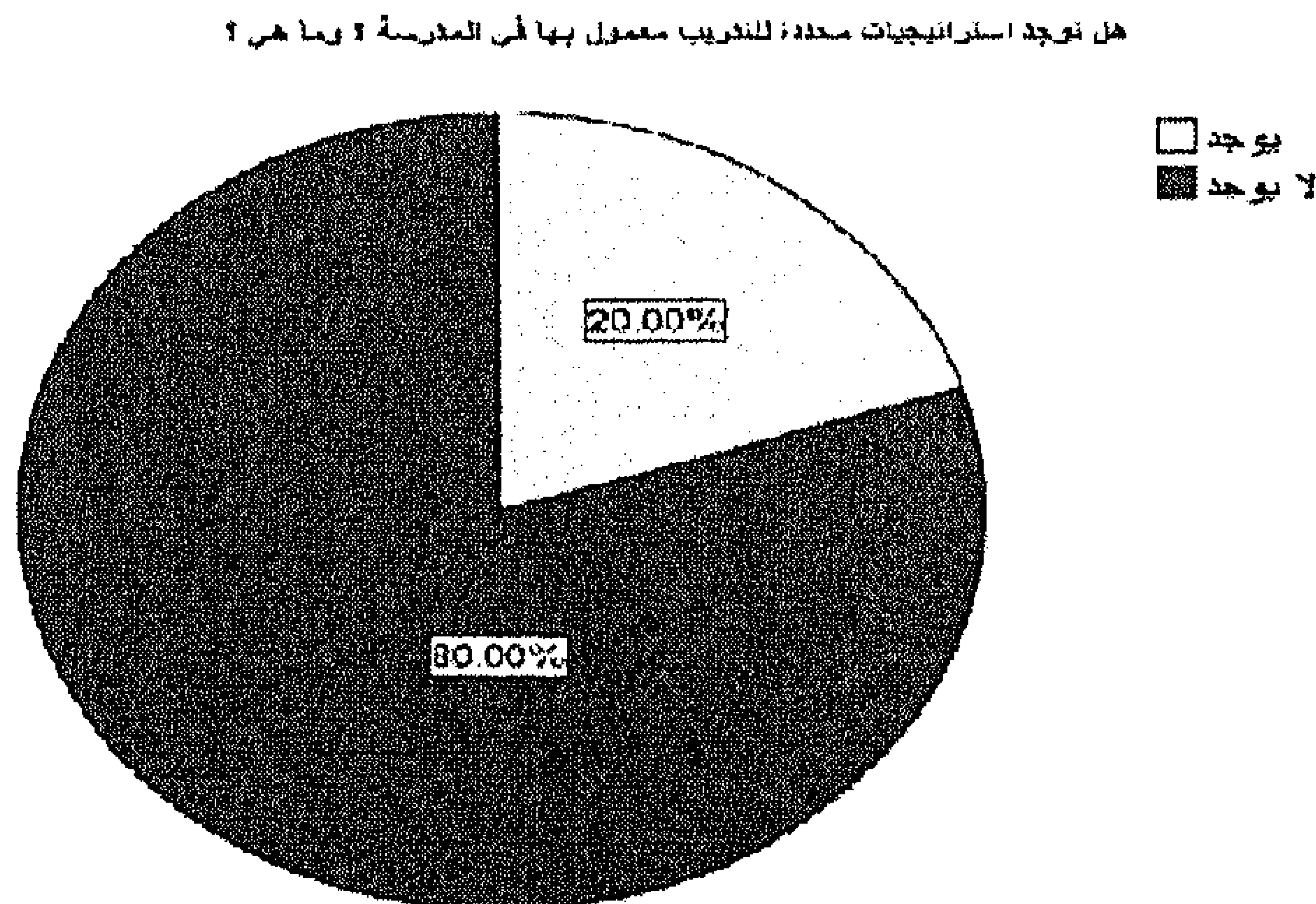
يبين الجدول رقم (4) أن 20٪ من القيادات التربوية والإدارية أقرت بأنه يوجد استراتيجيات محددة للتدريب معمول **بها في المدرسة وأن الغالبية العظمى من القيادات التربوية والإدارية 80٪ أقرت بعدم وجود مثل هذه الاستراتيجيات .**

جدول (4) مدى وجود إستراتيجية محددة للتدريب بالمدرسة

الإجابة	العدد	النسبة
يوجد	2	20.0
لا يوجد	8	80.0
الإجمالي	10	100.0

شكل (12)

مدى وجود إستراتيجية محددة للتدريب بالمدرسة



تشير الإجابات إلى مجموعة من الحقائق :

- عدم وجود إستراتيجية واضحة للتدريب بالعملية التعليمية ، ترسم ملامح التدريب لكافة العاملين بالعملية التعليمية بمستوياتهم التنظيمية المختلفة ، تتكامل مع ما يتحصل عليه خريجي الجامعات الموجهين للعمل بمجال التعليم، بما يساعد على سرعة التواصل مع عمليات التحديث المتسارع في مجال التعليم عالميا.
- غياب الفكر الاستراتيجي عن ساحات التدريب بالعملية التعليمية

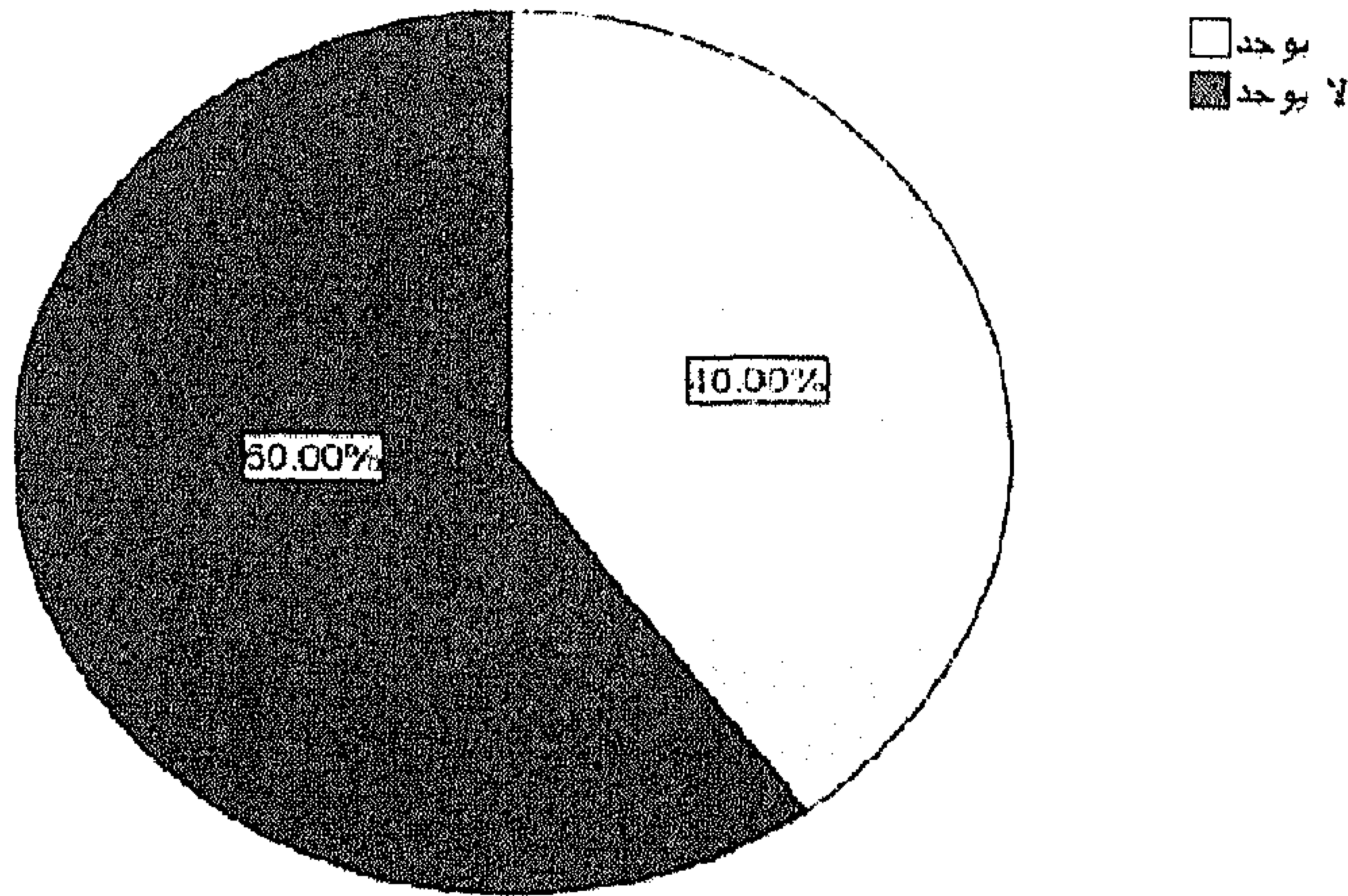
ويرجع ذلك إلى عدة أسباب

- ضعف وربما غياب ثقافة الاستراتيجيا بشكل عام في مجال التدريب بالعملية التعليمية
- ندرة المتخصصين في مجال التدريب التعليمي والمفترض أن يجمعوا بين تخصص التدريب والتفكير الاستراتيجي وتطبيقاته في العملية التعليمة
- ندرة وشح المراجع والأدبيات المتخصصة في مجال التخطيط الاستراتيجي في مجال التدريب
- عدم وجود قسم أو مواد متخصصة للتخطيط الاستراتيجي في كليات ومعاهد إعداد المعلمين والعاملين فى مجال التعليم بشكل عام .

ثانيا: مدى وجود سياسات تحفيز العاملين بالمدرسة للتأهيل والتطوير الذاتي ورفع مستوى أداؤهم في العمل ؟

يبين الجدول رقم (6) أن **40٪** من القيادات التربوية والإدارية أقرت بأنه توجد سياسات بالمدرسة لتحفيز العاملين على التأهيل والتطوير الذاتي ورفع مستوى أداؤهم الشخصي في العمل بالمدرسة وأن الغالبية من القيادات التربوية والإدارية **60٪** أقرت بأنه لا وجود لمثل هذه السياسات .

جدول (6) مدى وجود سياسات تحفيز العاملين بالمدرسة للتأهيل والتطوير الذاتي		
الإجابة	العدد	النسبة
يوجد	4	40.0
لا يوجد	6	60.0
الإجمالي	10	100.0



شكل (14)

مدى وجود سياسات تحفيز العاملين بالمدرسة للتأهيل والتطوير الذاتي

يشير الجدول إلى تدنى نسبة الاهتمام برسم سياسات متخصصة لتحفيز العاملين على التدريب والتأهيل الذاتي بما يرفع من مستوى آداهم أثناء العمل ويعزز قدرتهم على التطور الوظيفي بشكل سريع ، وكذلك تحفيزهم على التفاعل مع البرامج التدريبية (المحدودة) التي تقيمها المدرسة حتى يتمكنوا من استثمارها بشكل جيد لرفع كفاءتهم وأداؤهم في العمل .

أسباب ضعف الاهتمام برسم سياسات لتحفيز العاملين بالمدرسة للتأهيل والتطوير الذاتي ورفع مستوى أداؤهم في العمل

- غياب ثقافة التحفيز بشكل عام عن واقع سوق العمل العربي ، والتي تعد احد أهم حقوق الإنسان الذي يعانى من ضعف الاهتمام بحقوق الإنسان بشكل عام .
- ضعف ثقافة التحفيز عند الإدارات العليا بشكل عام وفى مجال التعليم بشكل خاص نتيجة لغياب المنافسة بين العاملين .
- ضعف وربما غياب ثقافة الإبداع والابتكار والاهتمام بالمبدعين والمبتكرين والتي تتطلب رسم سياسات لتحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم ومن ثم تتوافر البيئة الإبداعية لبروز المبدعين واكتشافهم واحتضانهم ، ومن ثم فلا رغبة ولا حاجة لرسم سياسات تحفيز من الأساس .
- ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي بشكل عام في قطاع التدريب بالعملية التعليمية ، والذي يعد رسم سياسات التحفيز جزء أساسي منهم ن وبطبيعة الحال ينعكس ضعف الكل على ضعف الجزء.
- قوانين العمل في دولة قطر والتي تمنح العمالة الوطنية امتيازات خاصة تمنحهم ضمان المحافظة على وظائفهم بغض النظر عن مستوى كفاءتهم وأداؤهم في العمل ، مما يقلل من فرص نشر ثقافة التحفيز والمنافسة والتميز .

النتيجة العامة لمدى صحة الفرضية الثانية :

نتيجة السؤالين تعكسا بما لا يدع مجالا للشك غياب امتلاك المدرسة لإستراتيجية واضحة ومحددة للتدريب مما يؤكد صحة الفرضية بشكل كامل .

المبحث الثالث :اختبار الفرضية الثالثة

هناك علاقة معنوية بين ثقافة التدريب ومدى فاعلية وكفاءة التدريب

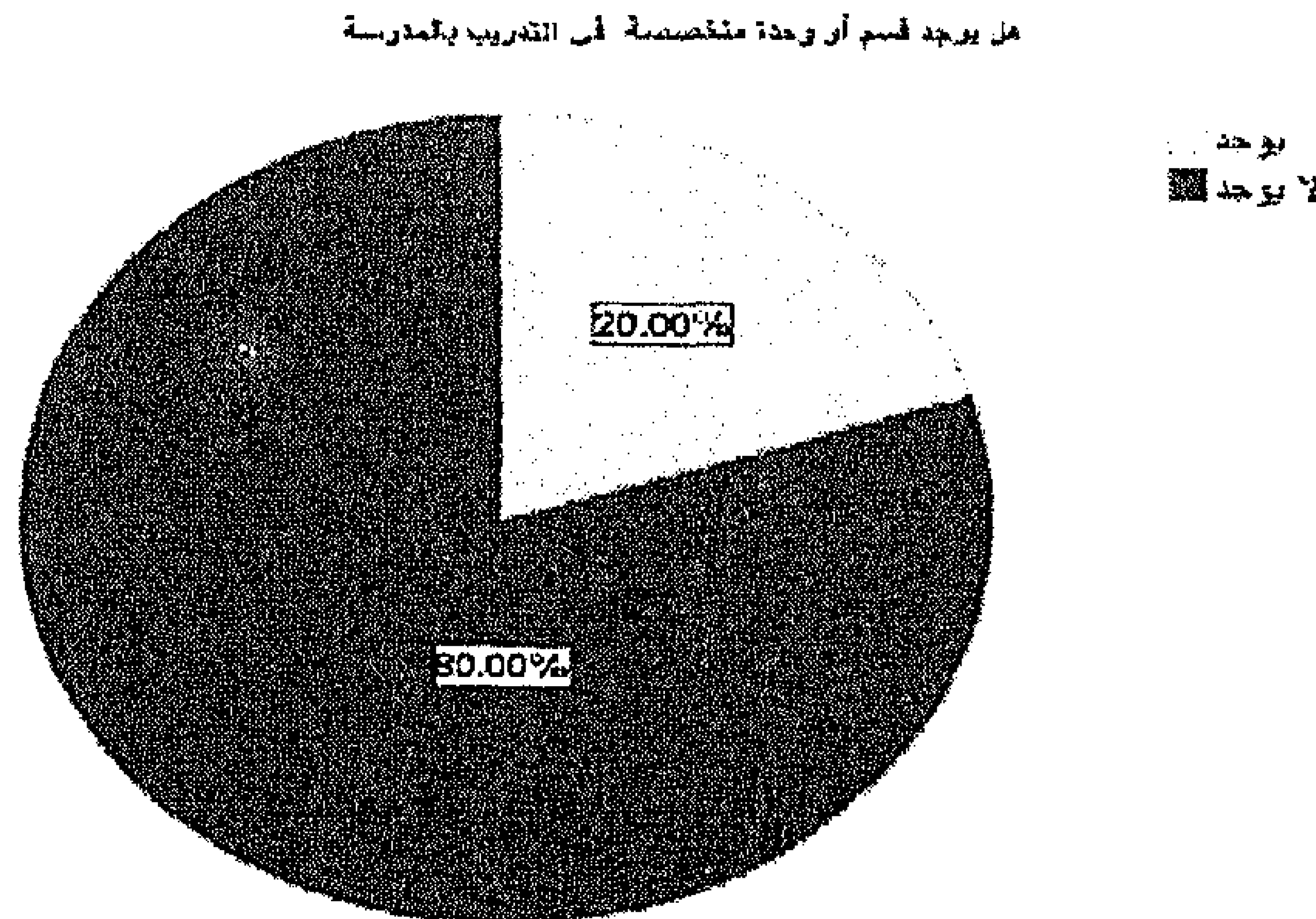
أولا : مدى وجود قسم أو وحدة متخصصة للتدريب بالمدرسة

يبين الجدول رقم (2) أن **20**٪ من القيادات التربوية والإدارية أقرت **يوجد** قسم أو وحدة متخصصة في التدريب بالمدرسة وأن الغالبية العظمى من القيادات التربوية والإدارية**80**٪ أقرت بأنه لا وجود لمثل هذا القسم

جدول (2) مدى وجود قسم أو وحدة متخصصة للتدريب بالمدرس		
الإجابة	العدد	النسبة
يوجد	2	20.0
لا يوجد	8	80.0
الإجمالي	10	100.0

شكل (10)

مدى وجود قسم أو وحدة متخصصة للتدريب بالمدرس



نتيجة الجدول 80 ٪ من المدارس لا توجد بها وحدات متخصصة في التدريب تعكس بشكل واضح ضعف وتدني ثقافة التدريب لده هذه المدارس ، حيث سيغيب عن هذه المدارس المتخصصون في التدريب القادرين على التعريف بماهية وأهمية التدريب والقيام وممارسة عمليات التدريب بداية من رفع واقع الاحتياجات التدريبية وإعداد الحقائب التدريبية وتنفيذ تقييم وقياس اثر التدريب ، والاهتمام المستمر بتطوير وسائله وأدواته والتمكين له في بيئة المدرسة .

كما يؤكد ذلك جمود وتقادم ثقافة التدريب بهذه المدارس مقارنة بعمليات التحديث والتطوير المستمرة في قطاع التدرب في المؤسسات التعليمية بالدول المتقدمة مما سيزيد من الفجوة التدريبية بين التعليم في قطر والمؤسسات التعليمية بالدول المتقدمة.

أسباب ضعف وجود وحدات متخصصة في التدريب بالمدارس القطرية

- حداثة ثقافة التدريب على المنطقة العربية بشكل عام ودولة قطر بوجه خاص والتي بدأ الاهتمام فيها بعمليات التنمية الحقيقية في مطلع التسعينات من القرن القادم مع بداية حكم الشيخ حمد بن خليفة آل ثاني أمير البلاد
- نتيجة لغياب المعرفة الكافية بماهية وأهمية التدريب وما يمكن أن يقدمه لخدمة وتطوير العملية التعليمية.
- عدم وجود معايير وطنية تحدد كم ومواصفات عمليات التدريب التي يجب أن تتم بكل مدرسة
- ضعف متابعة وتقييم عمليات التدريب التي تتم ، وقياس أثرها على تطور أداء العاملين ومخرجات العمليات التعليمية .

ثانيا :من حيث عدد الدورات التدريبية التي عقدت بالمدرسة وعدد المشتركين فيها

السؤال الثاني الذي يبحث عن عدد الدورات التي عقدت بالمدرسة وعدد المشاركين فيها ، تبين أن متوسط عدد الدورات هو 8 دورات بمعدل 2 يوم مهني وأن 60 ٪ من العاملين بالمدرسة لم يتحصلوا على تدريب وأن مشاركة 40 ٪ من العاملين بالمدرسة اغلبهم من هيئة التدريس بما يعكس ضعف ثقافة التدريب لدى العاملين

بالقطاع التعليمي والاكتفاء بالحد الأدنى من التأهيل المعرفي والمهارى خلال فترة الدراسة الجامعية ويرجع ذلك لعدة أسباب :

حالة الرفاهية المفرطة التي يعيشها المواطن القطري والذي يتمتع بالشريحة الأولى من مستويات الدخل على مستوى العالم متوسط خمسة عشر ألف دولار شهريا والتي ساعدت على انتشار وسيادة ثقافة الرفاهية والراحة والكسل والخمول على حساب المنافسة والعمل والانجاز والطموح الذي يحتاج إلى تدريب وتأهيل مستمر.

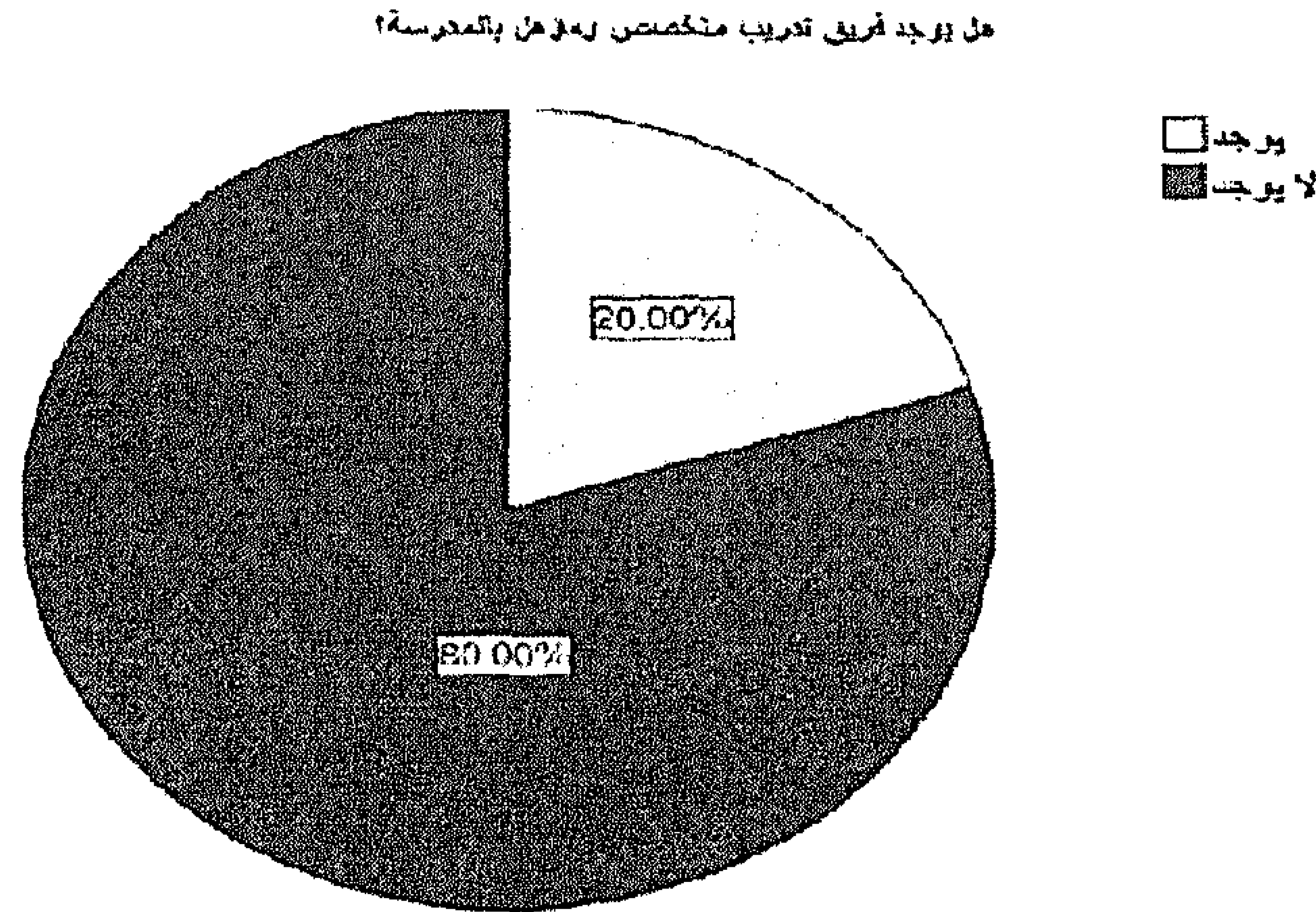
ثالثا : مدى وجو فريق متخصص للتدريب بالمؤسسة

يبين الجدول رقم (5) أن **20٪** من القيادات التربوية والإدارية أقرت بأنه **يوجد** فريق تدريب متخصص ومؤهل بالمدرسة **وأن** الغالبية العظمى من القيادات التربوية والإدارية **80٪** أقرت

بأنه لا يوجد مثل هذا الفريق ، يذكر أن 4 مدارس بدأت في إعداد نواة لفريق تدريب بالمدرسة وهي بداية طيبة إذا أضيفت هذه المدارس الأربع إلى 2 يوجد بهما ليصير المجموع 6 مدراس.

جدول (5) مدى وجو فريق متخصص للتدريب بالمؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
يوجد	2	20.0
لا يوجد	8	80.0
الإجمالي	10	100.0



شكل (13)

مدى وجود فريق متخصص للتدريب بالمؤسسة

نتيجة 20 ٪ من المدارس توجد بها أو في طريقها إلى بناء وتفعيل فريق متخصص للتدريب بالمدرسة تعبر عن تدنى مستوى ثقافة التدريب لدى هذه المدارس بسبب غياب الكفاءات البشرية المتخصصة في التدريب خاصة وانه لا يوجد قسم للتدريب بجامعة قطر ، ويعتمد إعداد مدربين أو متخصصين في التدريب إلى الاجتهاد الشخص بالتنسيق مع مراكز التدريب الخاصة .

كما أن هذه الفرق تعتمد بشكل كبير على تنسيق التدريب مع المراكز الخاصة بسبب ضعف قدرتها على رفع واقع ممارسة مهام التدريب بشكل مناسب ، مما يجعلها فريسة سهلة لمراكز التدريب التجارية الخاصة التي تمارس التدريب على أساس تحقيق اكبر قدر من المكاسب وليس لخدمة العملية التعليمية بشكل اساسى .

كما أن وحدات التدريب التي أنشئت حديثة بالوزارة والمجلس الأعلى للتعليم باعتبارهما الجهات العليا المشرفة على التعليم في قطر اغلب العاملين فيها من غير المتخصصين بالتدريب.

أسباب ندرة فرق التدريب المتخصصة بالمدارس القطرية

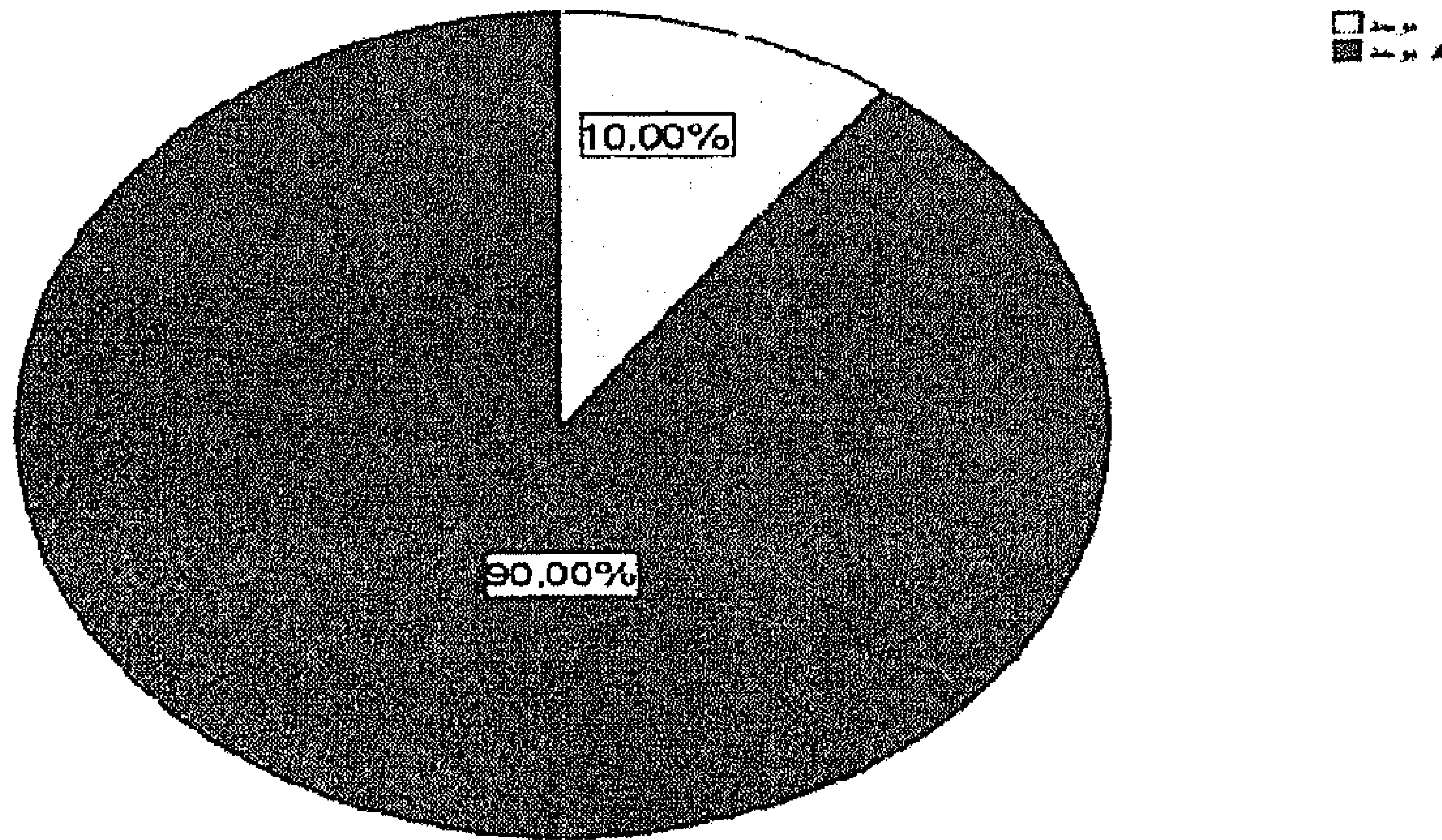
- حداثة ثقافة التدريب على المنطقة العربية بشكل عام والتي بدأ فيها الاهتمام بالتدريب حديثا .
- غياب المعرفة الكافية بماهية وأهمية التدريب وما يمكن أن يقدمه لخدمة وتطوير العملية التعليمية.
- عدم وجود كليات أو أقسام متخصصة لتدريس التدريب
- شح الأدبيات والمراجع الإسلامية والعربية المتخصصة في مجال التدريب وتناثرها في ثنايا التراث الاسلامى الضخم ، حيث لم يتم تجميعها وتنقيحها وإعادة قراءتها بلغة معاصرة حتى الآن .
- الافتقار لمعايير وطنية تحدد المواصفات اللازمة للعاملين في مجال التدريب.

رابعا : مدى وجود شراكات تعاون للمدرسة مع مؤسسات تدريبية

يبين الجدول رقم (8) أن 10٪ من القيادات التربوية والإدارية أقرت بأنه يوجد تعاون أو شراكات للمدرسة مع مؤسسات أو مراكز تدريبية ، وأن الغالبية العظمى من القيادات التربوية والإدارية 90٪ أقرت بأن هذا التعاون غير موجود ، يذكر أنه يوجد تعاون وتنسيق شفوي لا يرقى لمستوى الشراكات مع مراكز التدريب المحلية في استقدام مدربين من البلدان العربية

جدول (8) مدى وجود شراكات تعاون للمدرسة مع مؤسسات تدريبية

الإجابة	العدد	النسبة
يوجد	1	10.0
لا يوجد	9	90.0
الإجمالي	10	100.0



شكل (16)

مدى وجود شراكات تعاون للمدرسة مع مؤسسات تدريبية

نتيجة الإجابة على السؤال تشير إلى ضعف وهشاشة جسور التواصل بين المدارس التي تعانى فقرا وضعفا وتقادما كبيرا في مجال التدريب ، وبين المؤسسات التدريبية المتخصصة خاصة في الدول المتقدمة والتي تتمتع بقدر كبير من النمو والتقدم في مجال التدريب ومجال التعليم بشكل عام

مما يفسر ضعف وتقادم ثقافة التدريب بهذه المدارس ومن ثم ضعف فاعلية التدريب بها .

أسباب عدم وجود شراكات تعاون كافية للمدارمع المؤسسات التدريبية المتخصصة

- سيطرة الفكر السلفى المتشدد على العقل المسلم والعربي بهذه المنطقة إلى حد كبير يجعله متشككا من المعرفة الغربية بشكل عام غثها وسمينها ، مما حرمه من التواصل مع الحكمة الوافدة من الغرب بشكل عام ، في حين انه يستورد منه كل سيء تقريبا من احتياجاته الحياتية اليومية المعاصرة .

- عدم وجود محاولات حكومية جادة لترجمة وتوطين العلوم الإنسانية اللازمة لتطوير حركة الحياة بين الغرب والشرق وتحقيق ما يمكن أن نسميه تلا قحا للثقافات والحضارات كما فعل الغرب نفسه أبان نهضته العلمية والحضارية في القرن السادس والسابع عشر الميلادي .
- ضعف كفاءة وقدرة القيادات التربوية بشكل عام وانتماء اغلبهم إلى ما يعرف بالجيل القديم من التربويين الذين ألفوا العمل بالطرق والوسائل التعليمية القديمة ، ومن ثم يتعاملون مع كل جديد بتهاون وشكلية أكثر منه تناول حقيقي جاد ومن أهم هذا الجديد على العملية التعليمية هو التدريب ومن ثم لم يأخذ التدريب حقه الحقيقي من الاهتمام .
- ضعف حركة الترجمة والتواصل مع الغرب المتقدم بشكل كبيرو التى توقفت منذ عهد الخليفة المأمون في الثلث الأخير من حكم الدولة العباسية والتي ارتبطت غالبا بضعف الشرق الاسلامى بوجه عام بالإضافة إلى الأسباب المتعلقة بحالة الاستبداد السياسي العامة التي يعيشها المشرق العربي وعدم توافر الرغبة السياسية الحقيقية في تحقيق نهضة حقيقية بالمشرق

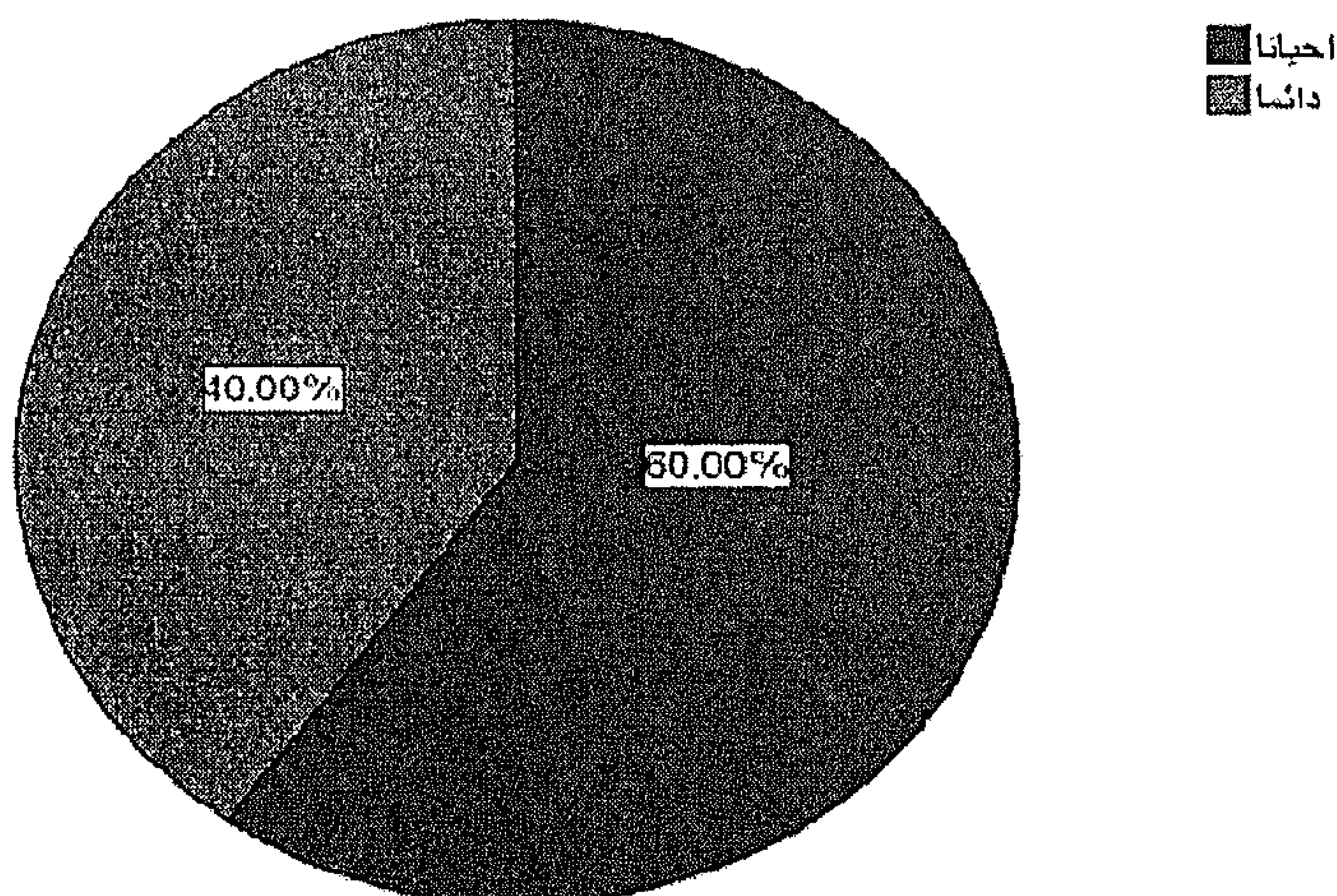
خامسا : مدى تنظيم وتنفيذ ورش عمل تدريبية للعاملين بالمدرسة

يبين الجدول (28) أن **60٪** من المستويات الإشرافية الوسطى أقرت بأنه **أحيانا** يتم تنظيم وتنفيذ ورش العمل للعاملين بالأقسام المختلفة بالمدرسة وأن **40٪** أقرت بديمومة تنظيم وتنفيذ ورش العمل للعاملين بالأقسام المختلفة بالمدرسة ويتضح تطابق الإجابة على السؤال الأول مع الإجابة على السؤال الثاني.

جدول (20) مدى تنظيم وتنفيذ ورش عمل تدريبية للعاملين بالمدرسة		
الإجابة	العدد	النسبة
أحيانا	6	60.0
دائما	4	40.0
الإجمالي	10	100.0

شكل (28)

مدى تنظيم وتنفيذ ورش عمل تدريبية للعاملين بالمدرسة



ورش العمل التدريبية الداخلية بأقسام العمل المختلفة داخل المدرسة تمثل التعبير الحقيقي عن مدى انتشار وسيادة ثقافة التدريب واهتمام وجدية وذاتية العاملين أنفسهم في تطوير أنفسهم بشكل ذاتي من خلال تنظيم ورش داخلية يتناولون فيها أهم تحديات ومشاكل العمل وكيف يتغلبون عليه من خلال تبادل وتلاقح الأفكار الخاصة من العاملين الحقيقيين بالميدان ، بالإضافة إلى سعيهم الحثيث لتطوير كافة جوانب العمل قدر استطاعتهم من خلال تراكم وتلاقح معارفهم وخبراتهم الداخلية وتعبر نتيجة الإجابة عن أن 40 ٪ من المدارس تقام فيها ورش تدريبية داخلية مما يعكس أمرين

الأول : ضعف ثقافة التدريب بشكل عام مقارنة بما يقام من أعداد ورش تدريبية في مثيلاتها في الدول المتقدمة .

ثانيا : وجود رغبة لدى المعلمين في التدريب والتطور تحتاج إلى تعزيز ودعم فني ولوجستي من الإدارة العليا بالمدرسة لتفعيلها واستثمارها بشكل كافي .

النتيجة العامة لإجابات الأسئلة الخمسة

تؤشر على ضعف ثقافة التدريب بالمدرسة ، والتي جاءت في ظل ضعف كفاءة وفاعلية التدريب بالمدرسة ، مما يؤكد صحة الفرضية بشكل كامل، العلاقة الطردية بين ضعف أو قوة ثقافة التدريب وبين ضعف أو قوة فاعلية وكفاءة التدريب.

المبحث الرابع :اختبار الفرضية الرابعة

هناك علاقة معنوية بين البيئة المؤسسية الحاضنة والراعية لعملية التدريب ومدى فاعلية وكفاءة التدريب

أولا : مدى وجود قسم أو وحدة متخصصة للتدريب بالمدرسة

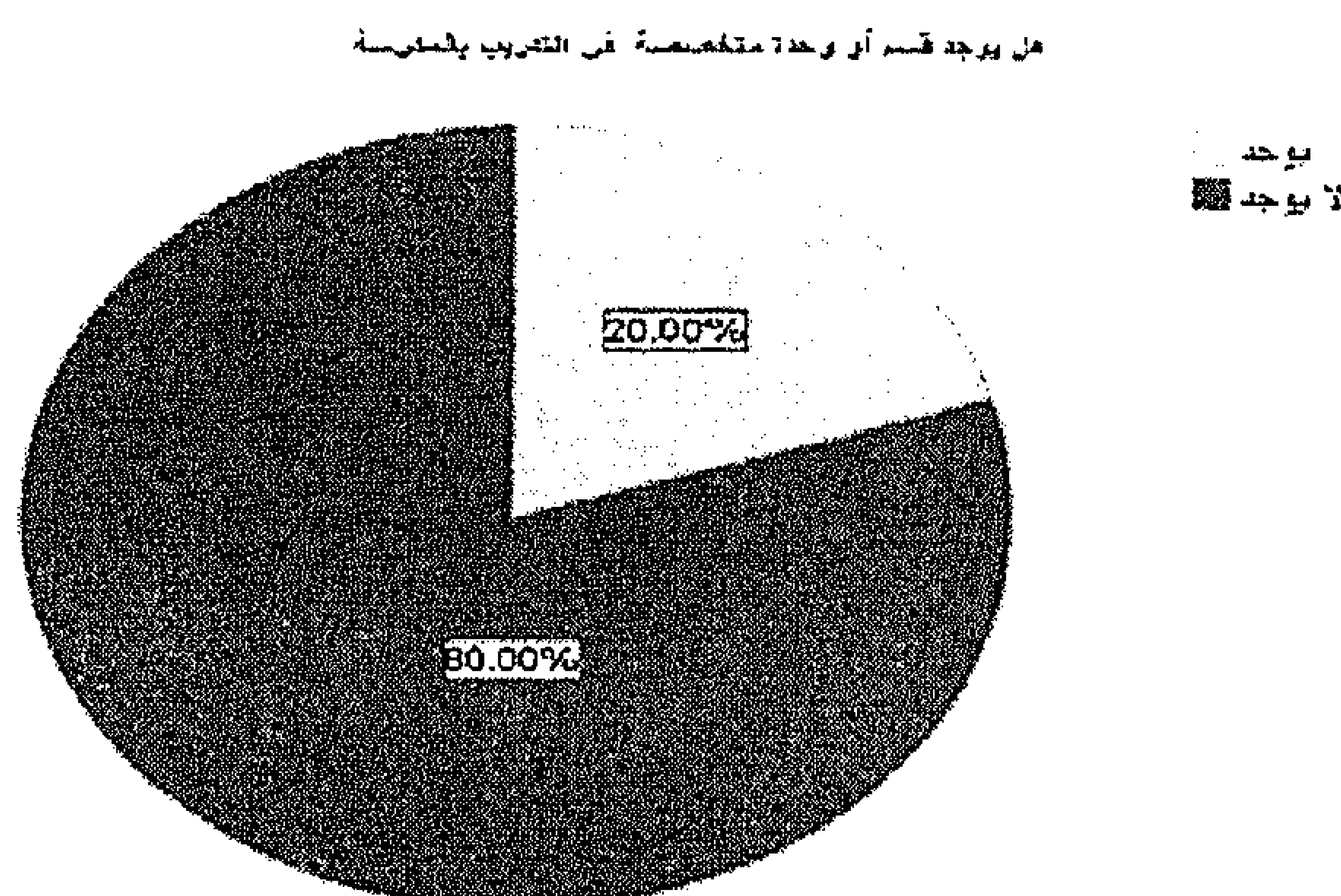
يبين الجدول (2) أن **20**٪ من القيادات التربوية والإدارية أقرت بأنه **يوجد** قسم أو وحدة متخصصة في التدريب بالمدرسة، وأن الغالبية العظمى من القيادات التربوية والإدارية**80**٪ أقرت بعدم وجود مثل هذا القسم.

جدول (2) مدى وجود قسم أو وحدة متخصصة للتدريب بالمدرسة

الإجابة	العدد	النسبة
يوجد	2	20.0
لا يوجد	8	80.0
الإجمالي	10	100.0

شكل (10)

مدى وجود قسم أو وحدة متخصصة للتدريب بالمدرسة



تشير الإجابة إلى ضعف توافر البيئات الحقيقية الحاضنة للتدريب والمتمثلة في أقسام متخصصة في التدريب تمتلك الخبرات البشرية المتخصصة في مجال التدريب، والوسائل والأدوات التدريبية دائمة التحديث في سياق بنية مؤسسية رسمية واضحة تحظى برعاية ومتابعة ودعم المدرسة والمسئولين فيها.

مما يؤكد مدى ضعف البنية المؤسسية الراعية للتدريب بهذه المدارس والذي سينعكس بشكل مباشر على ضعف عمليات التدريب بها .

أسباب ضعف البيئة المؤسسية الراعية للتدريب

- نتيجة لغياب المعرفة الكافية بماهية وأهمية التدريب وما يمكن أن يقدمه لخدمة وتطوير العملية التعليمية.
- عدم وجود معايير وطنية تحدد كم ومواصفات عمليات التدريب التي يجب أن تتم بكل مدرسة
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بالتدريب وتأخيره في سلم أولويات الاهتمام والعمل بالمدرسة

ثانيا : مدى وجود مكتبة متخصصة دائمة التحديث تغطى كافة أقسام المؤسسة

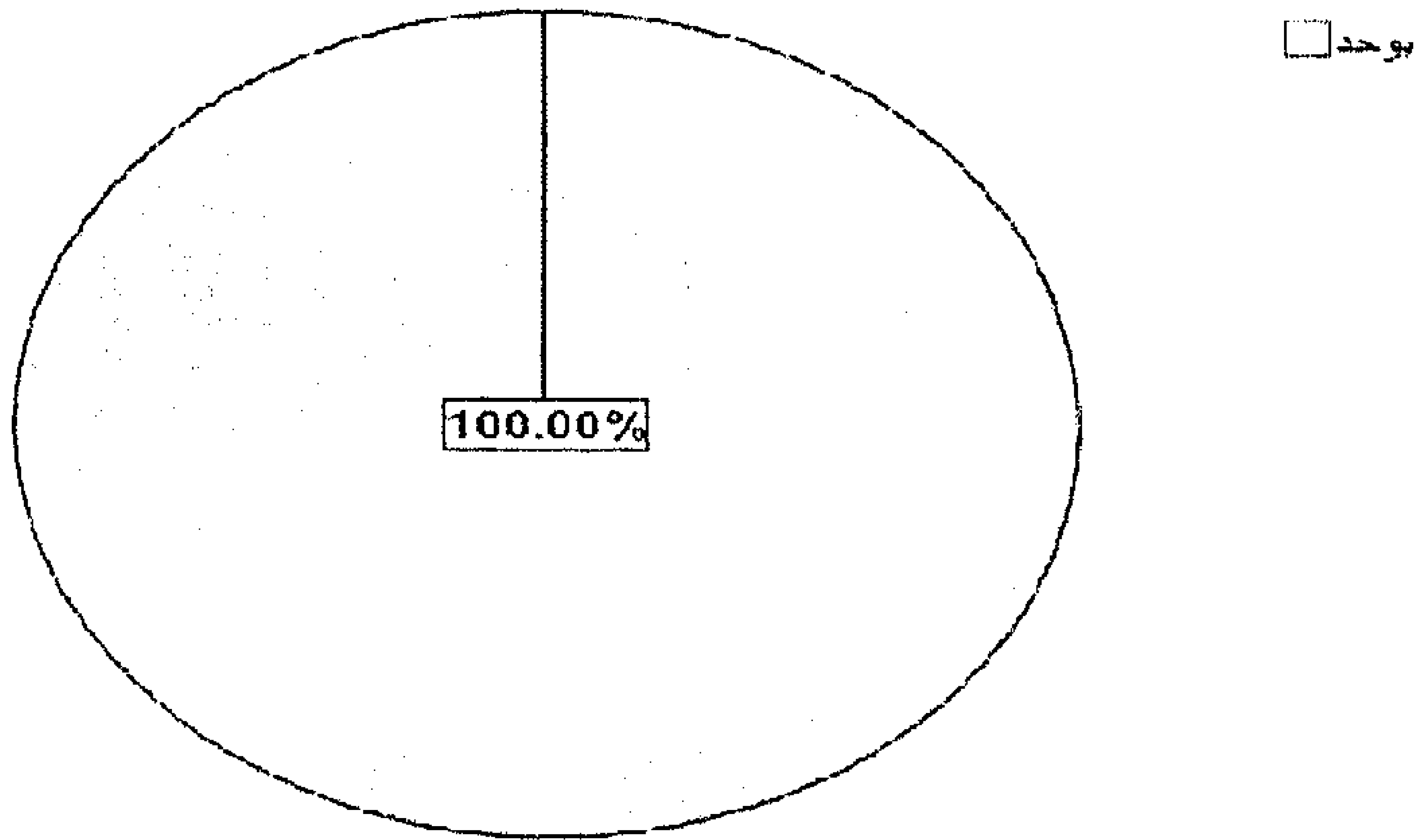
يبين الجدول التالي رقم (15) أن كل القيادات التربوية والإدارية أقرت بأنه يوجد بالمدرسة مكتبة متخصصة دائمة التحديث تغطى كافة أقسام العمل بالمدرسة. يذكر أن المكتبات الموجودة هي مكتبات متخصصة في المناهج الدراسية فقط من دون علم التدريب كعلم متخصص بذاته.

جدول (7) مدى وجود مكتبة متخصصة دائمة التحديث تغطى كافة أقسام المؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
يوجد	10	100.0
الإجمالي	10	100.0

شكل (15)

مدى وجود مكتبة متخصصة دائمة التحديث تغطى كافة أقسام المؤسسة



الإجابات تشير إلى وجود مكتبة عامة للمدرسة يندر فيها وجود مراجع متخصصة في التدريب مما يضعف من البنية المعرفية التي تعد في حد ذاتها احد أهم أركان البنية المؤسسية للتدريب بالمدرسة

أسباب شح المراجع المتخصصة في التدريب

- عدم وجود مراجع وأدبيات إسلامية وعربية متخصصة في التدريب
- ضعف حركة الترجمة بشكل عام

ثالثا : مدى وجود سياسات تحفيز العاملين بالمدرسة للتأهيل والتطوير الذاتي ورفع مستوى أداؤهم في العمل ؟

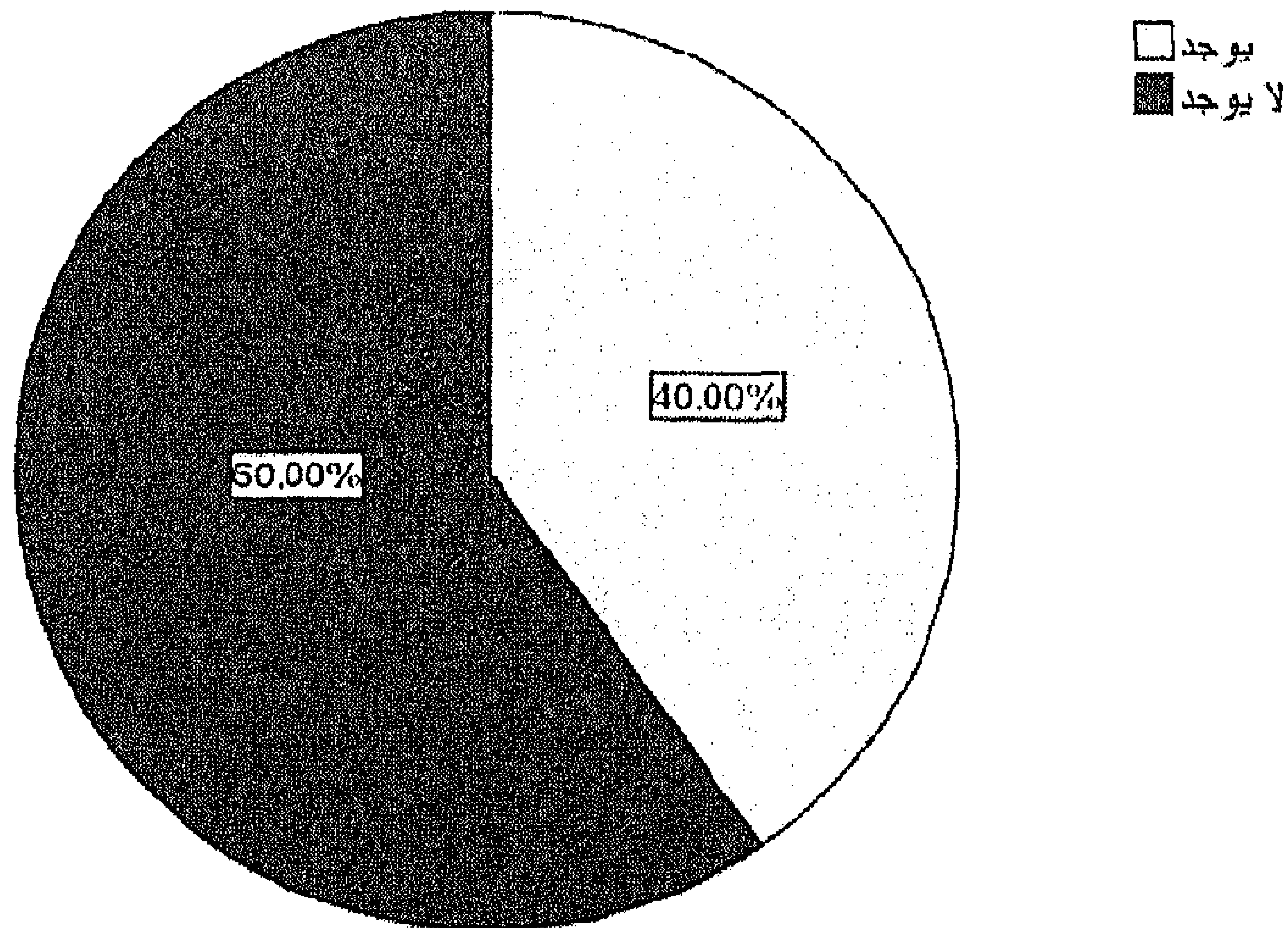
يبين الجدول (14) أن **40٪** من القيادات التربوية والإدارية أقرت بأنه **يوجد** توجد سياسات بالمدرسة لتحفيز العاملين على التأهيل والتطوير الذاتي ورفع مستوى أداؤهم الشخصي في العمل بالمدرسة ، وأن الغالبية من القيادات التربوية والإدارية **60٪** أقرت بأنه **لا وجود لمثل هذه السياسات .**

جدول (6) مدى وجود سياسات تحفيز العاملين بالمدرسة للتأهيل والتطوير الذاتي		
الإجابة	العدد	النسبة
يوجد	4	40.0
لا يوجد	6	60.0
الإجمالي	10	100.0

شكل (14)

مدى وجود سياسات تحفيز العاملين بالمدرسة للتأهيل والتطوير الذاتي

هل توجد سياسات المدرسة لتحفيز العاملين على التأهيل والتطوير الذاتى ورفع مستوى أداؤهم الشخصى فى العمل؟ وما هى ؟



يشير الجدول إلى تدنى نسبة الاهتمام برسم سياسات متخصصة لتحفيز العملين على التدريب والتأهيل الذاتي والتي تعد احد أركان البنية المؤسسية اللازمة للتدريب بالمدرسة، بما يضمن رفع مستوى آداهم أثناء العمل ويعزز قدرتهم على التطور الوظيفي بشكل سريع ، وكذلك تحفيزهم على التفاعل مع البرامج التدريبية (المحدودة) التي تقيمها المدرسة حتى يتمكنوا من استثمارها بشكل جيد لرفع كفاءتهم وأداؤهم في العمل .

أسباب ضعف الاهتمام برسم سياسات تحفيز العاملين بالمدرسة

- غياب ثقافة التحفيز بشكل عام عن واقع سوق العمل العربي ، والتي تعد احد أهم حقوق الإنسان الذي يعانى من ضعف الاهتمام بحقوق الإنسان بشكل عام .
- ضعف ثقافة التحفيز عند الإدارات العليا بشكل عام وفى مجال التعليم بشكل خاص نتيجة لغياب المنافسة بين العاملين .
- ضعف وربما غياب ثقافة الإبداع والابتكار والاهتمام بالمبدعين والمبتكرين والتي تتطلب رسم سياسات لتحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم ومن ثم تتوافر البيئة الإبداعية لبروز المبدعين واكتشافهم واحتضانهم ، ومن ثم فلا رغبة ولا حاجة لرسم سياسات تحفيز من الأساس .
- ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي بشكل عام في قطاع التدريب بالعملية التعليمية ، والذي يعد رسم سياسات التحفيز جزء أساسي منهم ن وبطبيعة الحال ينعكس ضعف الكل على ضعف الجزء.
- قوانين العمل في دولة قطر والتي تمنح العمالة الوطنية امتيازات خاصة تمنحهم ضمان المحافظة على وظائفهم بغض النظر عن مستوى كفاءتهم وأداؤهم في العمل ، مما يقلل من فرص نشر ثقافة التحفيز والمنافسة والتميز .

رابعا : مدى وجود بنية أساسية للتدريب بالمدرسة

(فريق تدريب، سياسات ، أدبيات ، قاعات تدريب مجهزة ، حقائب متخصصة)

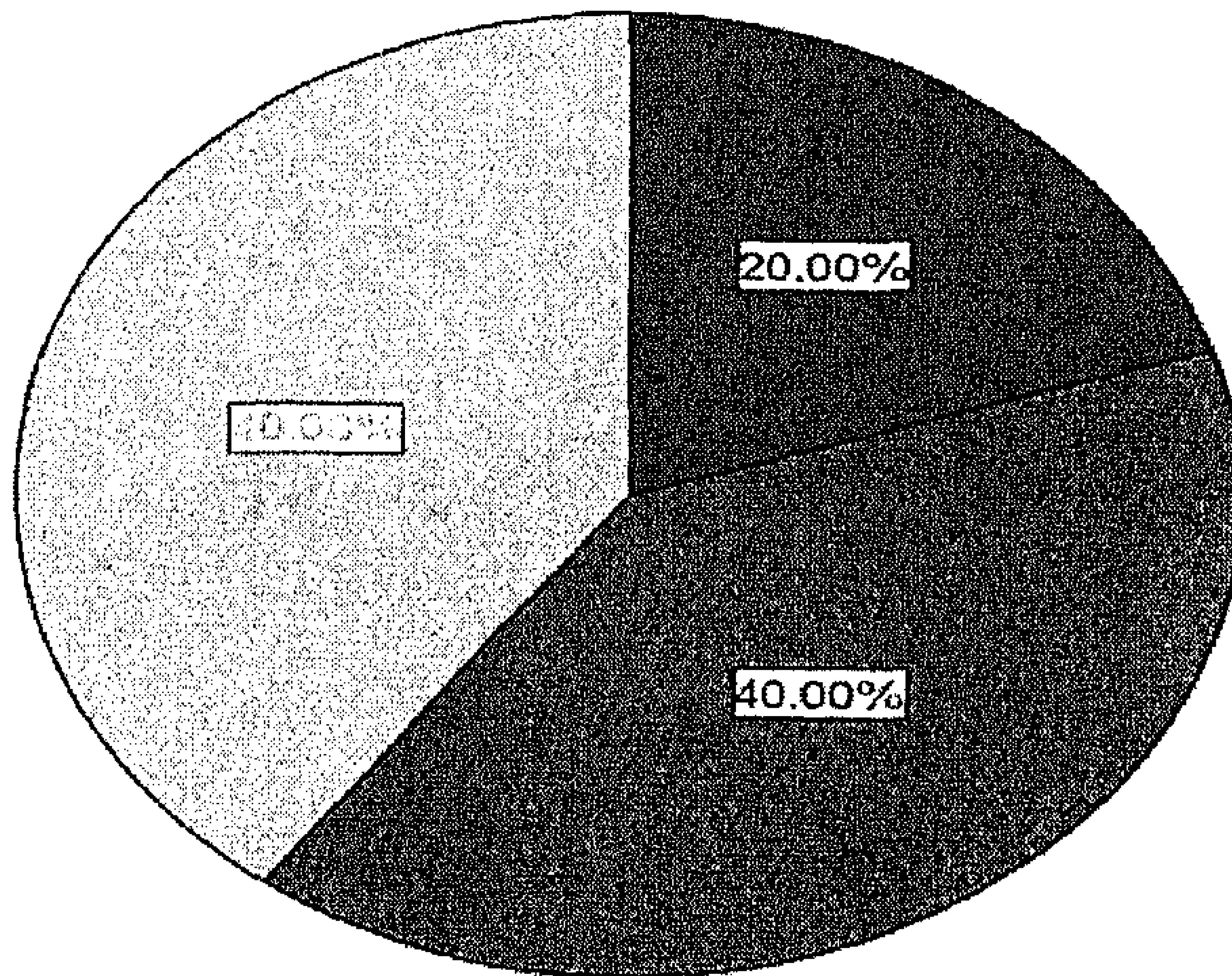
يبين الجدول (38) أن 40٪ من المستويات الإشرافية الوسطى أقرت بندرة وجود المكونات الأساسية للتدريب بالمدرسة وبنفس النسبة كانت الإجابة أحيانا وبنسبة 20٪ كانت الإجابة دائما.

جدول (38) مدى وجود بنية أساسية للتدريب بالمدرسة

الإجابة	العدد	النسبة
نادرا	4	40.0
أحيانا	4	40.0
دائما	2	20.0
الإجمالي	10	100.0

شكل (46)

مدى وجود بنية أساسية للتدريب بالمدرسة



خامسا : مدى تخصيص ميزانية خاصة للتدريب بالمؤسسة ، ونسبتها من الميزانية العامة للمدرسة

يبين الجدول (3) أن كل القيادات التربوية والإدارية أقرت بوجود موازنة مخصصة للتدريب بالمدرسة ونسبتها 5٪ من ميزانية المدرسة.

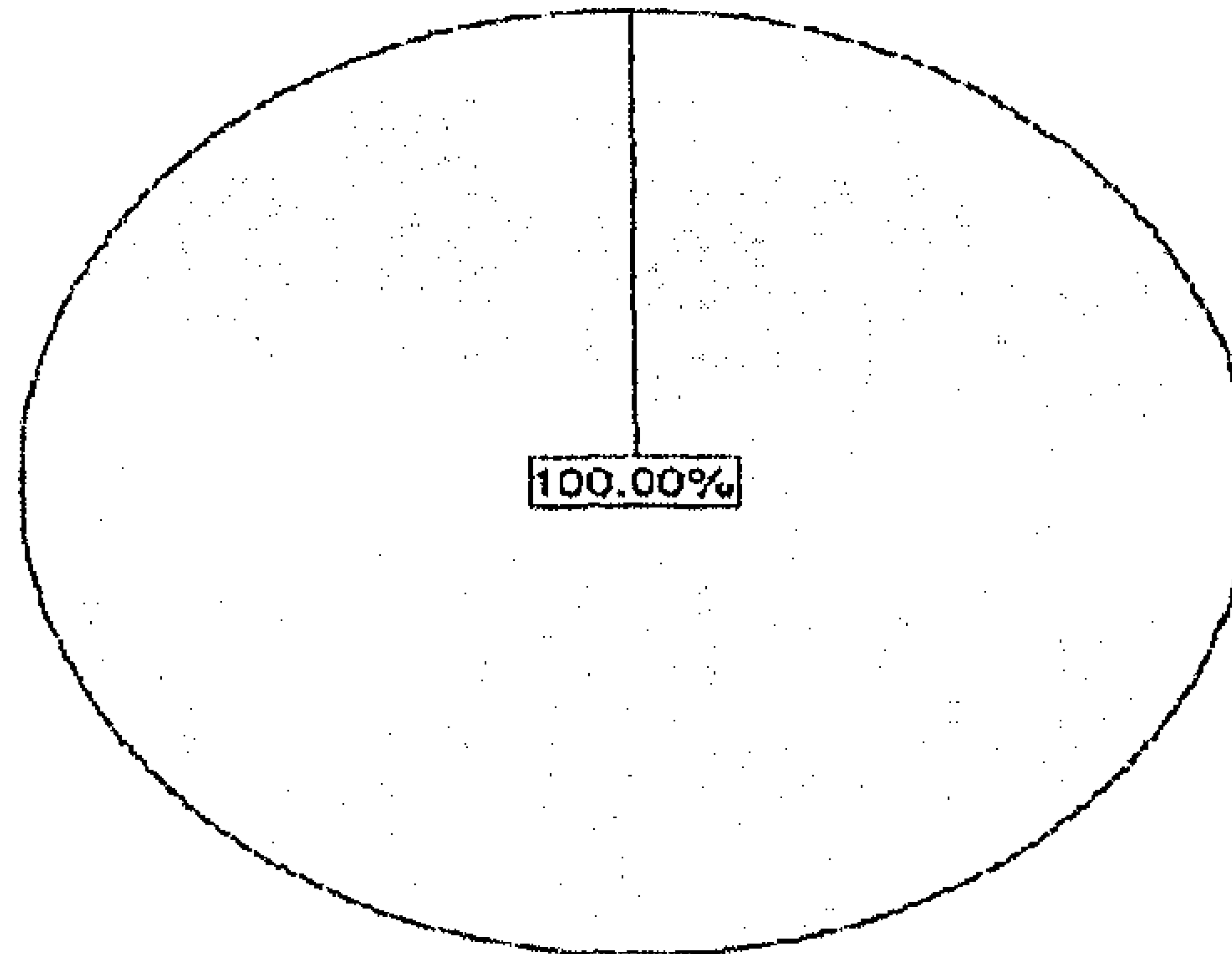
جدول (3) مدى تخصيص ميزانية خاصة للتدريب بالمؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
يوجد	10	100.0
الإجمالي	10	100.0

شكل (11)

مدى تخصيص ميزانية خاصة للتدريب بالمؤسسة

هل توجد موازنة مخصصة للتدريب بالمدرسة ؟ وما هي نسبتها من ميزانية المدرسة



الإجابة تؤكد ضعف إيمان واهتمام الإدارة العليا بعمليات التدريب حيث لم تتجاوز مخصصات التدريب السنوية 5 ٪.

أسباب ضعف إيمان المخصصات المالية اللازمة لنشاط التدريب

- غياب الوعي اللازم بماهية وأهمية التدريب
- الانغلاق على الذات وضعف التواصل مع المؤسسات التعليمية العالمية والاستفادة من تجاربها فى الاهتمام المتزايد بالتدريب
- ضعف عمليات التقييم التي تتم للموارد البشرية العاملة في المدرسة والتي يمكن أن تكتشف أوجه الضعف والقصور في أداء العاملين ومن ثم تحدد فجوة الضعف والخلل بين الواقع والمستهدف وترسم الاحتياجات التدريبية المطلوبة.
- عدم وجود معايير واضحة ومحددة للعاملين بالعملية التعليمية يمكن قياس وتقييم أداؤهم عليها ومن ثم يكتشف الضعف والخلل الذي يحفز الإدارة العليا على المزيد من الاهتمام لعمليات التدريب

الإجابات الخمسة

تشير إلى محدودية وضعف عناصر البيئة المؤسسية المتاحة بالمدرسة مما انعكس بالسلب على تخطيط وتنفيذ عمليات التدريب بالمدرسة ، مما يؤكد كليا صحة فرضية العلاقة المعنوية بين البيئة المؤسسية الحاضنة والراعية للتدريب ومدى فاعلية وكفاءة التدريب.

المبحث الخامس: اختبار الفرضية الخامسة

هناك علاقة معنوية بين توجهات الإدارة نحو تنمية الموارد البشرية ومدى فاعلية وكفاءة التدريب بالمدرسة.

أولا : مدى تخصيص ميزانية خاصة للتدريب بالمؤسسة، ونسبتها من الميزانية العامة للمدرسة

يبين الجدول (3) أن كل القيادات التربوية والإدارية أقرت بوجود موازنة مخصصة للتدريب بالمدرسة ونسبتها 5٪ من ميزانية المدرسة.

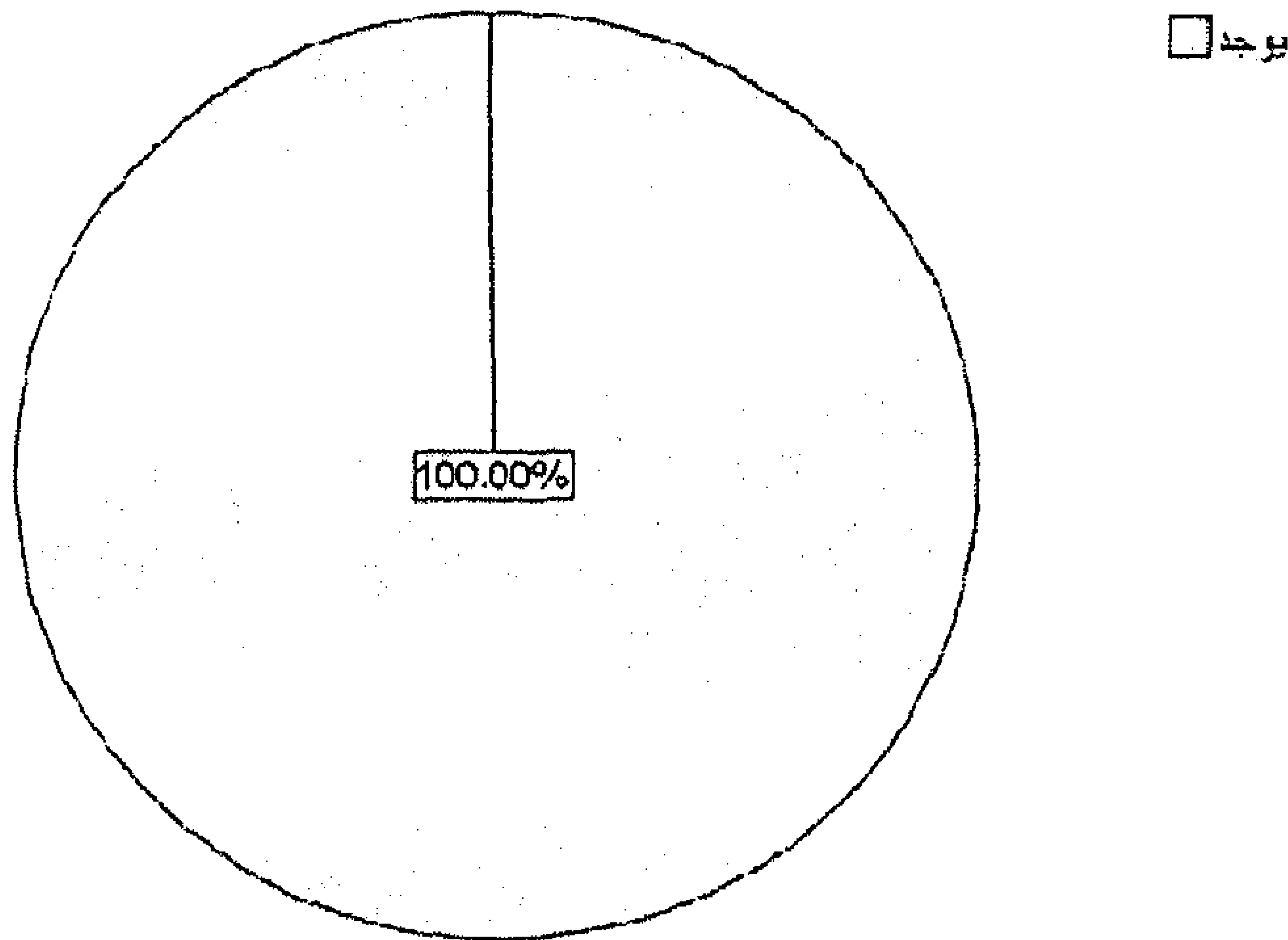
جدول (3) مدى تخصيص ميزانية خاصة للتدريب بالمؤسسة

الإجابة	العدد	النسبة
يوجد	10	100.0
الإجمالي	10	100.0

شكل (11)

مدى تخصيص ميزانية خاصة للتدريب بالمؤسسة

هل توجد موازنة مخصصة للتدريب بالمدرسة ؟ وما هي نسبتها من ميزانية المدرسة



- النسبة المحدودة جدا ٥ ٪ المخصصة للتدريب من اجمالى ميزانية المدرسة تعكس من دون شك محدودية حجم اهتمام الإدارة بالتدريب وتنمية الموارد البشرية العاملة بالمدرسة والذي سينعكس مباشرة بالضعف على كفاءة وفاعلية عمليات التدريب والتي تحتاج إلى مخصصات مالية أضعاف ذلك بثلاث أو أربع مرات تقريبا حيث يحتاج التدريب إلى نفقات متنوعة
- نفقات خاصة باستقدام المدربين المتخصصين أصحاب الكفاءة والخبرة العالية في مجال التدريب في المؤسسات التعليمية ، وغالبا يتم استقدامهم من خارج البلاد مما يتطلب نفقات إضافية خاصة بانتقالهم وإقامتهم ، ومع محدودية

الميزانية سيقتصر الأمر على استقدام المدربين المحليين محدودي المعرفة والخبرة مما سيؤثر بالسلب على كفاءة و فاعلية التدريب. .

- نفقات خاصة بتجهيز قاعات التدريب بأحدث وسائل وتقنيات التدريب دائمة التحديث والتي يتكلف إعدادها مبالغ طائلة .
- نفقات خاصة بمتابعة والحصول على الإصدارات والنشرات والدوريات المتخصصة في عالم التدريب والتي يتكلف الاشتراك فيها مبالغ أخرى.
- نفقات خاصة بتنظيم ، أو الاشتراك في الفعاليات التدريبية المتنوعة من ندوات ومؤتمرات لمناقشة مستجدات وقضايا التدريب والتي تتكلف مبالغ باهظة ن يمكن التغلب عليها من خلال رعاية وزارة التعليم لها أو تعاون مجموعة من المدارس مع بعضها البعض .

بطبيعة الحال محدودية الميزانية المخصصة سوف تحرم المدرسة من تخطيط وتنفيذ عمليات تدريب حقيقية يمكن أن ترفع من كفاءة العاملين بالمدرسة بشكل مستمر .

أسباب محدودية الميزانية المخصصة لأعمال التدريب

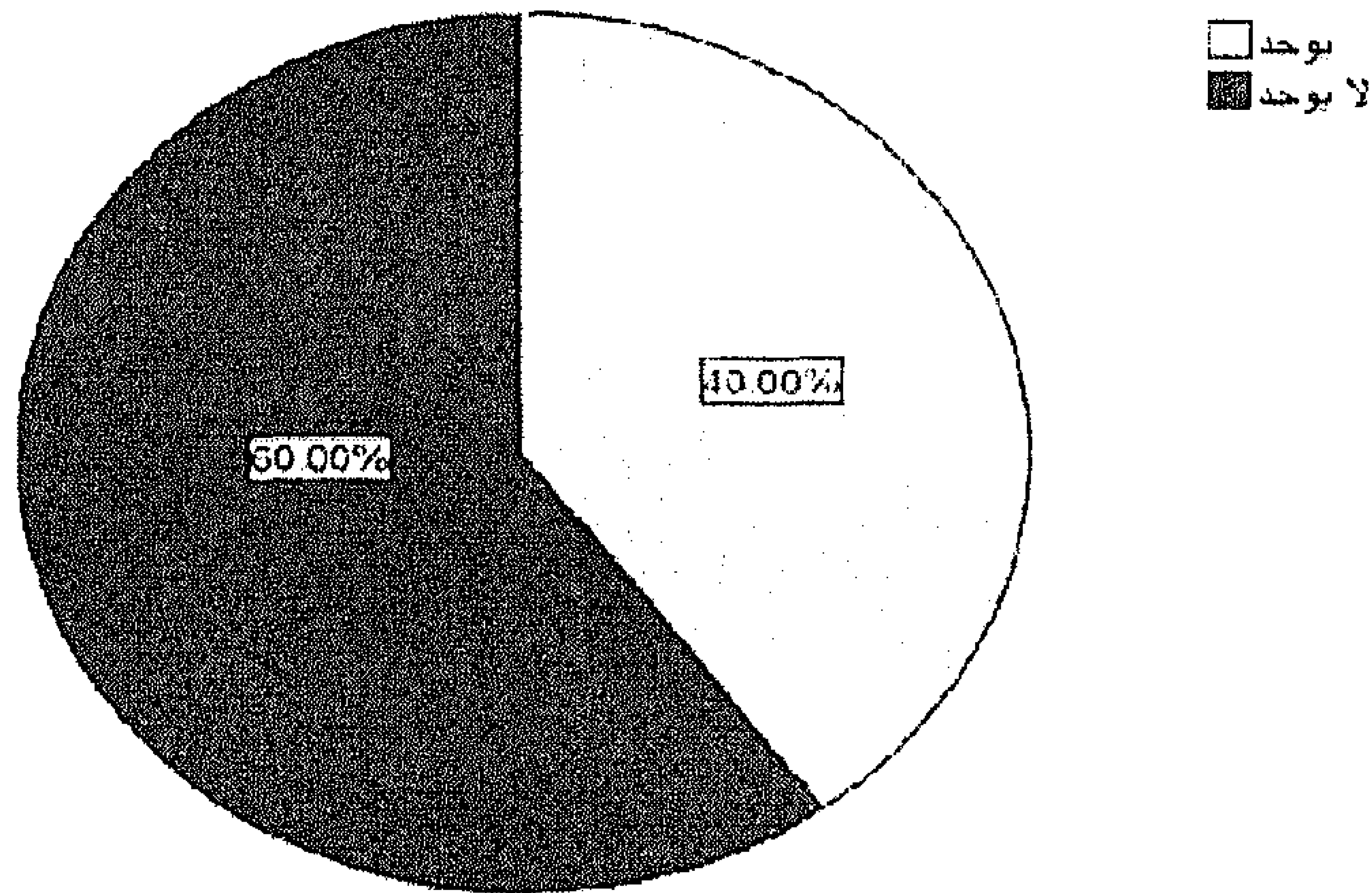
- غياب الوعي اللازم بماهية وأهمية التدريب
- الانغلاق على الذات وضعف التواصل مع المؤسسات التعليمية العالمية والاستفادة من تجاربها في الاهتمام المتزايد بالتدريب

ثانيا : مدى اهتمام الإدارة بتنمية العاملين من خلال تصميم سياسات تحفيز تحثهم على التطوير والتنمية الذاتية

الجدول التالي يوضح نتيجة الإجابة على السؤال **السادس** حيث يتضح أن 40٪ من القيادات التربوية والإدارية أجابت بأنه **يوجد** توجد سياسات بالمدرسة لتحفيز العاملين على التأهيل والتطوير الذاتي ورفع مستوى أداؤهم الشخصي في العمل بالمدرسة وأن الغالبية من القيادات التربوية والإدارية 60٪ أجابت **لا يوجد**

جدول (6) مدى وجود سياسات تحفيز للتطوير الذاتي		
الإجابة	العدد	النسبة
يوجد	4	40.0
لا يوجد	6	60.0
الإجمالي	10	100.0

شكل (14)



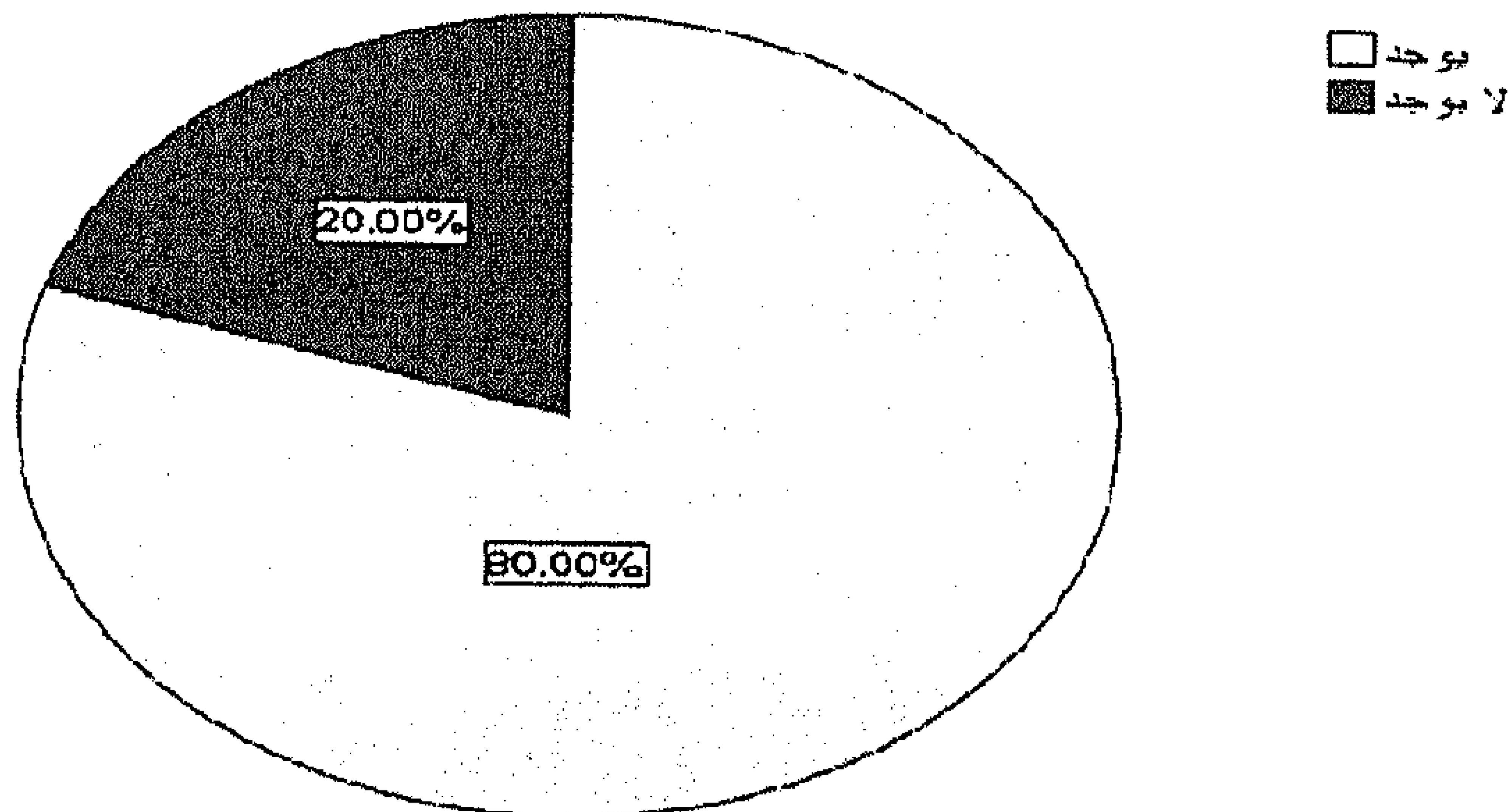
ثالثا : ماهية استحقاقات الترشيح للعمل ،والترقي الوظيفي بالمدرسة

ومدى استنادها لمعايير تؤكد استعداد العاملين للتدريب والتأهيل والتطور المستمر يبين الجدول (17) أن 80٪ من القيادات التربوية والإدارية أقرت بأن المؤهلات العلمية ـ المستوى المهني التخصصي ـ معدلات الطلاب في كل المواد الدراسية هي استحقاقات الترشيح للعمل والترقي الوظيفي داخل المدرسة ، وأقرت نسبة 20٪ بإضافة عنصر الاستجابة والتفاعل والاستفادة من البرامج التدريبية.

جدول (17) ماهية استحقاقات الترشيح للعمل والترقي الوظيفي بالمدرسة		
الإجابة	العدد	النسبة
يوجد	8	80.00
لا يوجد	2	20.00
الإجمالي	10	100.0

شكل (25)

ماهية استحقاقات الترشيح للعمل والترقي الوظيفي بالمدرسة



الإجابات تشير إلى عدم تضمين عنصر قبلية العنصر البشرى للتطور المستمر من خلال اهتمامه وحرصه ومشاركته في دورات تدريبية متخصصة في مجال عمله تضمن متابعته وتحصيله لكل جديد وحديث في مجال تخصصه ، والتي تظهر في عدد ونوعية الدورات التي شارك ونجح فيها بالإضافة إلى أسئلة ونماذج قياس استعداداته المستمرة للتعلم والتدريب المفتوح أثناء العمل .

مما ستنعكس بشكل مباشر على ضعف وربما غياب تفاعله مع أية عمليات تدريب تتم داخل المدرسة ومن ثم ضعف كفاءة وفاعلية عمليات التدريب بالمدرسة.

الأسباب

- الافتقار إلى الأخذ بأساليب تخطيط الموارد البشرية الحديثة والتي تضمن للمدرسة الحصول عل أفضل الموارد البشرية المتاحة والتي تتميز بالقابلية العالية للتطور المستمر عبر عمليات التدريب المستمر أثناء العمل .
- ضعف معرفة واهتمام الإدارة بنظم وأساليب الموارد البشرية الحديثة
- الافتقار إلى معايير وطنية تحدد الصفات والاستحقاقات اللازم توافرها في العناصر البشرية العاملة في مجال التعليم .

رابعا : مدى اهتمام المدرسة بتوفير الدعم الفني اللازم للتطوير المهنى من أدلة ونماذج ونشرات متخصصة في التطوير المهني.

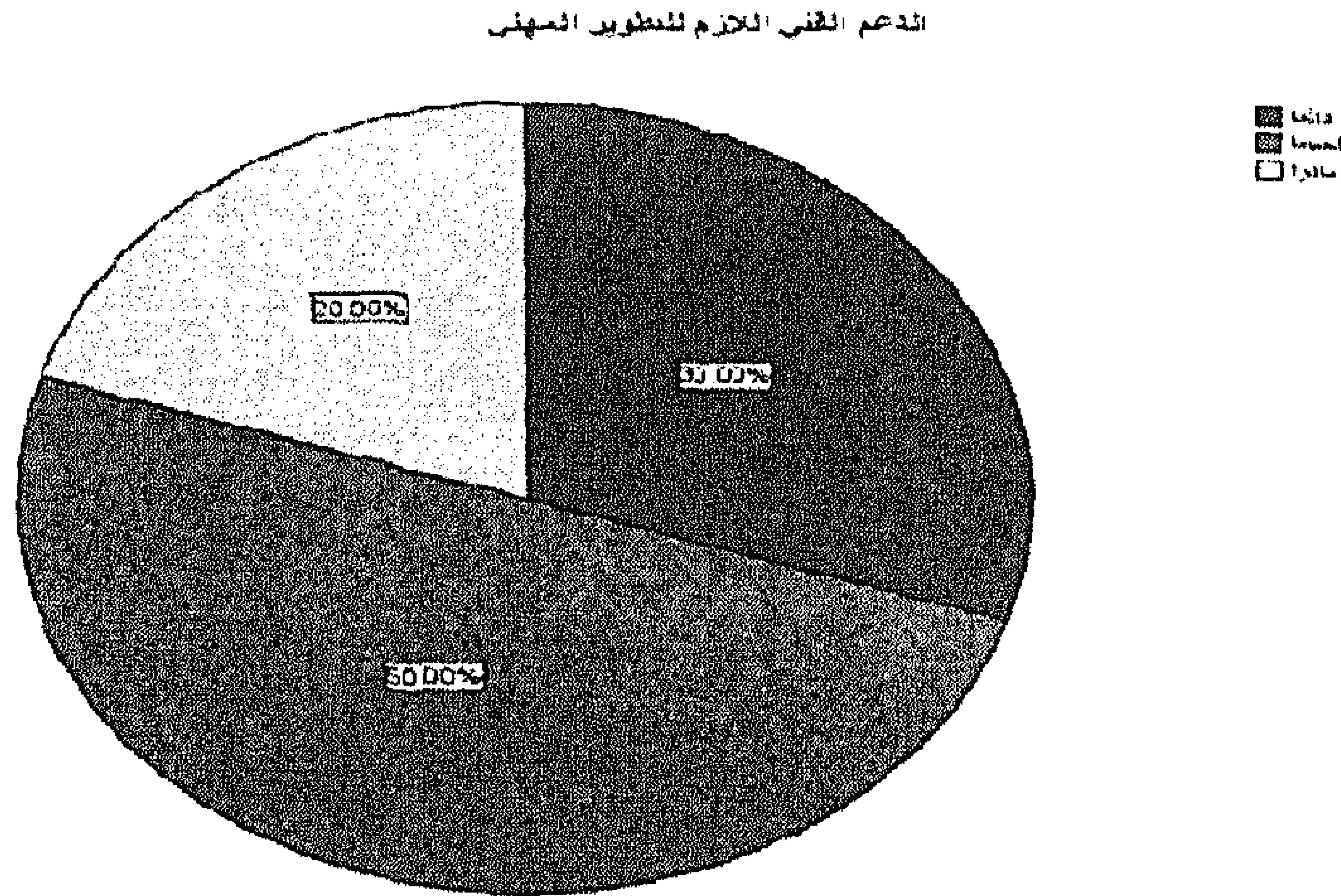
يبين الجدول (29) أن 50٪ من المستويات الإشرافية الوسطى أقرت بأنه **أحيانا** يتم تقديم الدعم الفني اللازم للتطوير المهني بالمدرسة ، وأن **30٪** من المستويات الإشرافية الوسطى أقرت **بتقديمه بشكل دائم** بينما أقر20٪ بأنه **نادرا** ما يتم تقديم هذا الدعم .

جدول (29) مدى اهتمام المدرسة بتوفير الدعم الفني اللازم للتطويرالمهنى من أدلة ونماذج ونشرات متخصصة في التطوير المهني.

الإجابة	العدد	النسبة
دائما	3	30.0
أحيانا	5	50.0
نادرا	2	20.0
الإجمالي	10	100.0

شكل (37)

مدى اهتمام المدرسة بتوفير الدعم الفني اللازم للتطويرالمهنى من أدلة ونماذج ونشرات متخصصة في التطوير المهني



الإجابات تعكس ندرة وضعف مستوى الدعم الفني المقدم من الإدارة للعاملين في مجال التطوير المهنىء من نشرات ودوريات وأبحاث ودراسات متخصصة ، والتي تعد احد وسائل وأدوات التدريب الحديثة ، والتي تثرى الموارد البشرية وتعزز معارفها وخبراتها التعليمية باستمرار ، خاصة عندما يتم استقدامها أو إعدادها محليا بشكل احترافي ومن قبل متخصصين في مجال التدريب ، مما سينعكس بالإيجاب على كفاءة الموارد البشرية العاملة في المدرسة .

الأسباب

- عدم وجود خبراء متخصصين في مجال التدريب يمكنهم إعداد وصياغة الدعم الفني بطريقة مناسبة وتقديمه للعاملين بالمدارس
- عدم وجود مخصصات مالية كافية لتغطية هذا البند

- ضعف وعى واهتمام الإدارة العليا بهذا الجانب
- غياب التنسيق اللازم لإعداد وتوزيع مثل هذا الدعم والذي يحتاج لتعاون وتنسيق أكثر من جهة وقسم داخل العملية التعليمية .

خامسا : مدى اهتمام الإدارة بتخطيط وتنظيم الاضطلاع التخصصي بما يضمن استمرارية التحديث والنمو المعرفي والذي سينعكس على مستوى الأداء المهني لدى العاملين بالمدرسة .

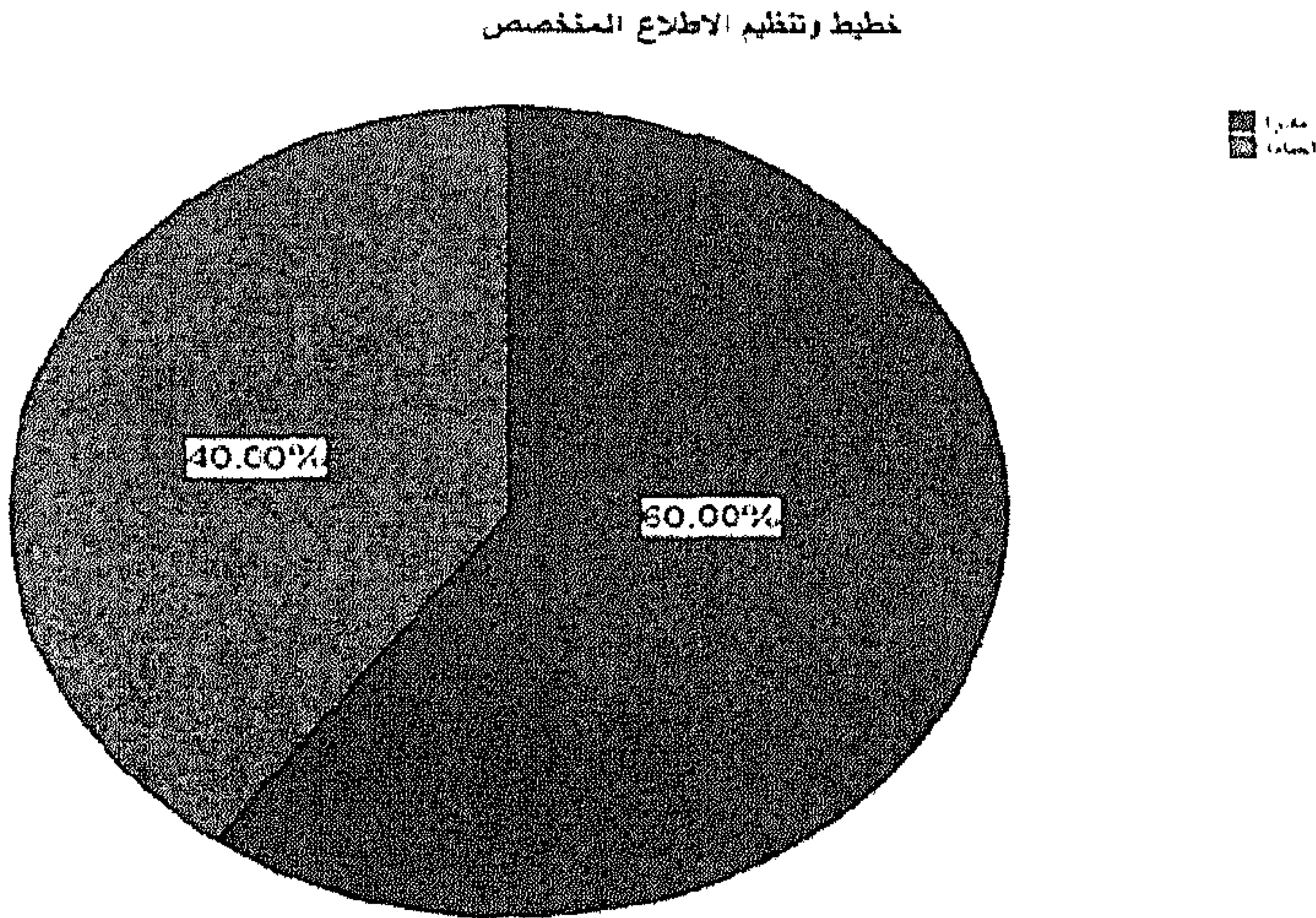
يبين الجدول (35) أن **60**٪ من المستويات الإشرافية الوسطى أقرت بندرة تخطيط وتنظيم الاطلاع المتخصص ، ونسبة **40**٪ أقرت بأنه أحيانا يتم مثل هذا الاضطلاع .

جدول (35) مدى اهتمام الإدارة بتخطيط وتنظيم الاضطلاع التخصصي

الإجابة	العدد	النسبة
نادرا	6	60.0
أحيانا	4	40.0
الإجمالي	10	100.0

شكل (43)

مدى اهتمام الإدارة بتخطيط وتنظيم الاضطلاع التخصصي



نتيجة الإجابة تشير إلى محدودية اهتمام الإدارة بتخطيط وتنظيم الاضطلاع التخصصي بما يضمن استمرارية التحديث والنمو المعرفي والذي يعد احد وسائل وأدوات التدريب والتأهيل الحديثة وخاصة أن هذا الضعف يأتي في عالم أصبح من أهم سماته التحديث المعرفي والتغيير المتسارع في خطط وبرامج وسياسات وأدوات ووسائل التعليم ، نتيجة للتقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات والتحول إلى عصر المعرفة وحكمة المعرفة ، مما يعنى وبلا شك تقادم عمليات تأهيل وتدريب العاملين بهذه المدارس .

الأسباب

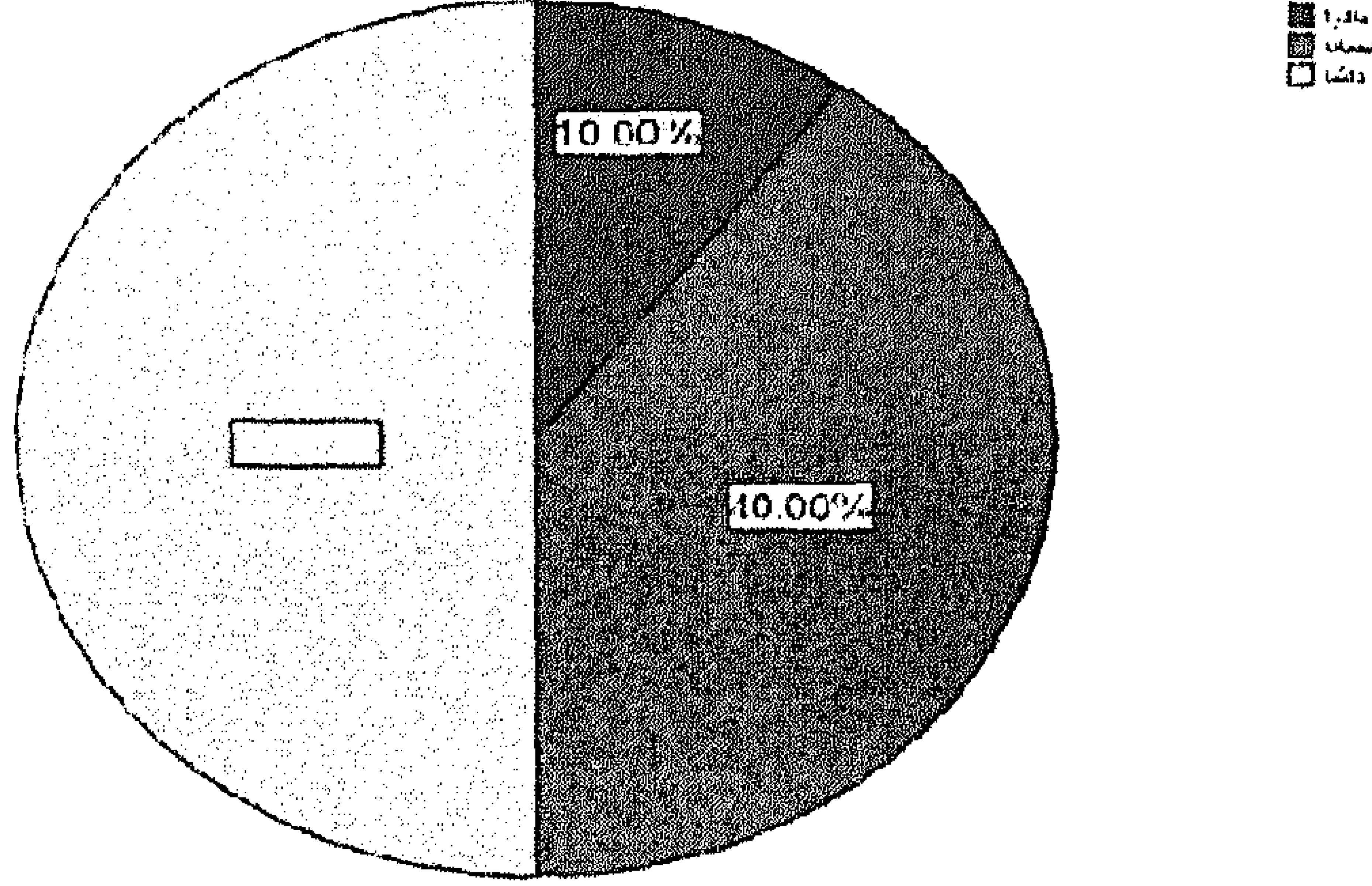
- عدم وجود خبراء متخصصين في مجال التدريب يمكنهم تخطيط وإدارة وتفعيل عملية الاضطلاع التخصصي المطلوبة.
- عدم وجود مخصصات مالية كافية لتغطية هذا البند
- ضعف وعى واهتمام الإدارة العليا بهذا الجانب
- غياب التنسيق اللازم لإعداد وتوزيع مثل هذا الدعم والذي يحتاج لتعاون وتنسيق أكثر من جهة وقسم داخل العملية التعليمية .

سادسا :مدى تحسن مستوى أداء العاملين مع تطور مستوياتهم الوظيفية

تبين نتيجة الجدول (40) أن **10**٪ من المستويات الإشرافية الوسطى بندرة حدوث تحسن في مستوى أداء العاملين وتطور مستوياتهم الوظيفية ، وأقرت نسبة **40**٪ بأنه أحيانا ما يحدث ذلك التحسن ، وأقرت نسبة **50**٪ بأنه دائما ما يحدث ذلك .

جدول (40) مدى تحسن مستوى أداء العاملين مع تطور مستوياتهم الوظيفية

الإجابة	العدد	النسبة
نادرا	1	10.0
أحيانا	4	40.0
دائما	5	50.0
الإجمالي	10	100.0



مدى تحسن مستوى أداء العاملين مع تطور مستوياتهم الوظيفية

الإجابات تشير إلى حقيقة مزدوجة غاية في الخطورة :

- الجانب الأول منها هو عدم ارتباط التطور الوظيفي بمدى التطور المستمر والواضح في مستوى أداء العاملين بالمدرسة نتيجة حصولهم على تدريب حقيقي ساهم في تطور مستوى كفاءتهم وأداءهم وانجازهم في العمل .
- الجانب الثاني عدم تحسن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الذين يتم ترقيتهم مما يؤشر على عدم الارتباط بين تطور مستوى الأداء وبين تطور المستوى الوظيفي ، بالإضافة إلى غياب استعداد وحافزيه الأفراد لتطوير ذاتهم مع تطور مهامهم الوظيفية .

الأسباب

- غياب ثقافة التدريب والتطوير التأهيل
- غياب الطموح الوظيفي
- ضعف وتقادم معايير ووسائل وأدوات الترقي الوظيفي

النتيجة الإجمالية للفرضية الخامسة :

الإجابات الستة للأسئلة تشير إلى عدم وضوح وربما غياب توجهات الإدارة نحو تنمية الموارد البشرية ، والتي انعكست مباشرة على عملية التدريب كأحد أهم وسائل تنمية الموارد البشرية ، مما يؤكد كليا صحة فرضية وجود علاقة معنوية بين توجهات الإدارة نحو تنمية الموارد البشرية وكفاءة وفاعلية التدريب بالمدرسة.

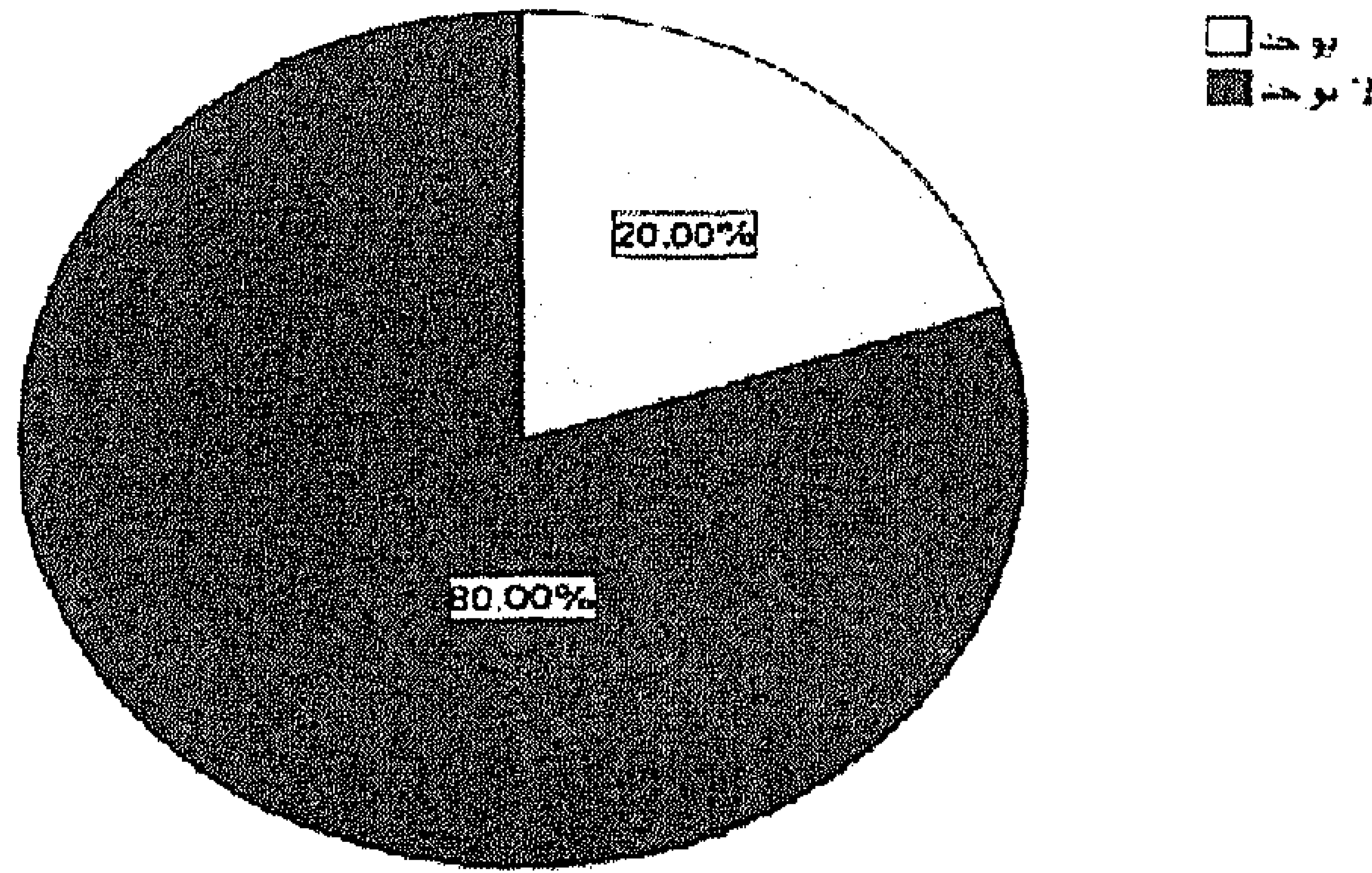
المبحث السادس : اختبار الفرضية السادسة

هناك علاقة معنوية بين تكامل نظام التدريب ومدى فاعلية وكفاءة التدريب

أولا : مدى التكامل بين تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية و تخطيط وتنفيذ التدريب

يبين الجدول (11) أن 20٪ من القيادات التربوية والإدارية أقرت بوجود منهجية علمية تقوم على تحليل الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمدرسة ، وأن نسبة 80٪ أقرت بعدم وجود أى منهجية علمية للوقوف على الاحتياجات الحقيقية للتدريب بالمدرسة ، حيث يقتصر الامر على اجتهاد مشرف التطوير المهني بالمدرسة.

جدول (11) مدى التكامل بين تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية و تخطيط وتنفيذ التدريب		
الإجابة	العدد	النسبة
يوجد	2	20.00
لا يوجد	8	80.00
الإجمالي	10	100.0



شكل (19)

مدى التكامل بين تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية و تخطيط وتنفيذ التدريب

نتائج السؤال تشير إلى

افتقار نظام التدريب بالمدارس إلى التكامل بين رفع واقع الاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين بالمدرسة والذي لابد أن يستند إلى قياسات مستمرة للأداء تحدد الفجوة بين الواقع والمستهدف والتي يتم ترجمتها بعد ذلك على يد متخصصى تصميم البرامج التدريبية إلى فجوة تدريبية يتم إعداد أو اختيار الحقائب التدريبية الملائمة لها ، بطبيعة الحال غياب هذا التكامل يؤدى إلى أمرين مكلفين جدا

- الأول : ضعف كفاءة وفاعلية عمليات التدريب حيث أنها تتم في معزل عما هو مطلوب تدريبيا وستكون نسبة الاستفادة منه محدودة جدا ، وسيظل الاحتياج التدريبي ملحا ومؤثرا في ضعف الأداء من دون أن يتم ويغطى.
- ثانيا : ارتفاع نسبة الهدر مما يبذل من جهود ونفقات تدريبية غير مطلوبة لهؤلاء العاملين وفى هذا التوقيت وفى هذه المدرسة.

أسباب غياب التكامل بين تحليل الاحتياجات التدريبية وعمليات التدريب التي تتم

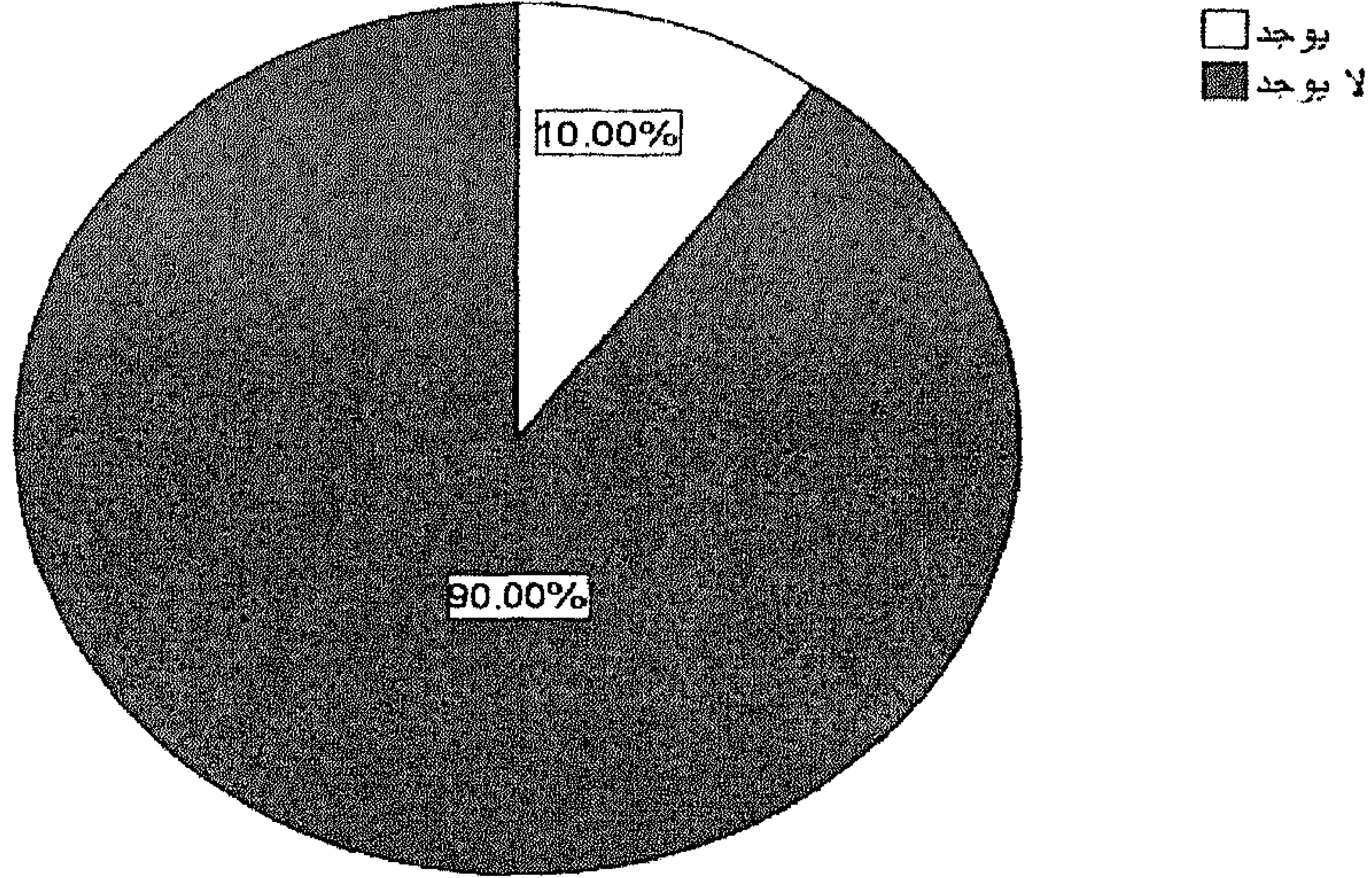
- عدم وجود خبراء ومتخصصين في التدريب فى هذه المدارس
- ضعف ثقافة التدريب بوجه عام
- غياب وعى واهتمام الإدارة بعملية التدريب

ثانيا : مدى الاستفادة من تقييم خطة التدريب للعام الماضي ؟

يبين الجدول (12) أن **20٪** من القيادات التربوية والإدارية أقرت بوجود منهجية علمية تقوم على تحليل الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمدرسة ، ونسبة **80٪** أقرت بعدم وجود أى منهجية علمية لذلك ، حيث يقتصر الأمر على الاجتهاد الفردى لمشرف التطوير المهني بالمدرسة.

جدول (12) مدى الاستفادة من تقييم خطة التدريب للعام الماضي

الإجابة	العدد	النسبة
يوجد	1	10.00
لا يوجد	9	90.00
الإجمالي	10	100.0



شكل (20)

مدى الاستفادة من تقييم خطة التدريب للعام الماضي

نتائج السؤال تشير إلى

افتقار نظام التدريب بالمدارس إلى التكامل بين تقييم خطة وعمليات التدريب في الأعوام الماضية وبين تحديد الاحتياجات التدريبية الحقيقية للعاملين وعمليات التدريب التي تتم بالمدرسة والذي لابد أن يستند إلى تقييم منهجي لتخطيط وتنفيذ عمليات التدريب التي تمت ، بالإضافة إلى قياس أثر التدريب الذي تم على مستوى أداء وعمل وانجاز العاملين الذين شاركوا في هذه البرامج

أسباب غياب التكامل بين تقييم التدريب والاحتياجات التدريبية وعمليات التدريب التي تتم

- عدم وجود خبراء ومتخصصين في التدريب في هذه المدارس

- ضعف ثقافة التدريب بوجه عام
- غياب وعى واهتمام الإدارة بعملية التدريب
- بعض المفاهيم الخاطئة والرغبات الخاصة لبعض الإدارات بتجاوز عمليات التقييم حتى لا يتم كشف مواطن الضعف والقصور والتي ربما تسبب الحرج لبعض العاملين وربما تؤثر على سمعة المدرسة واستقرار العمل بها .

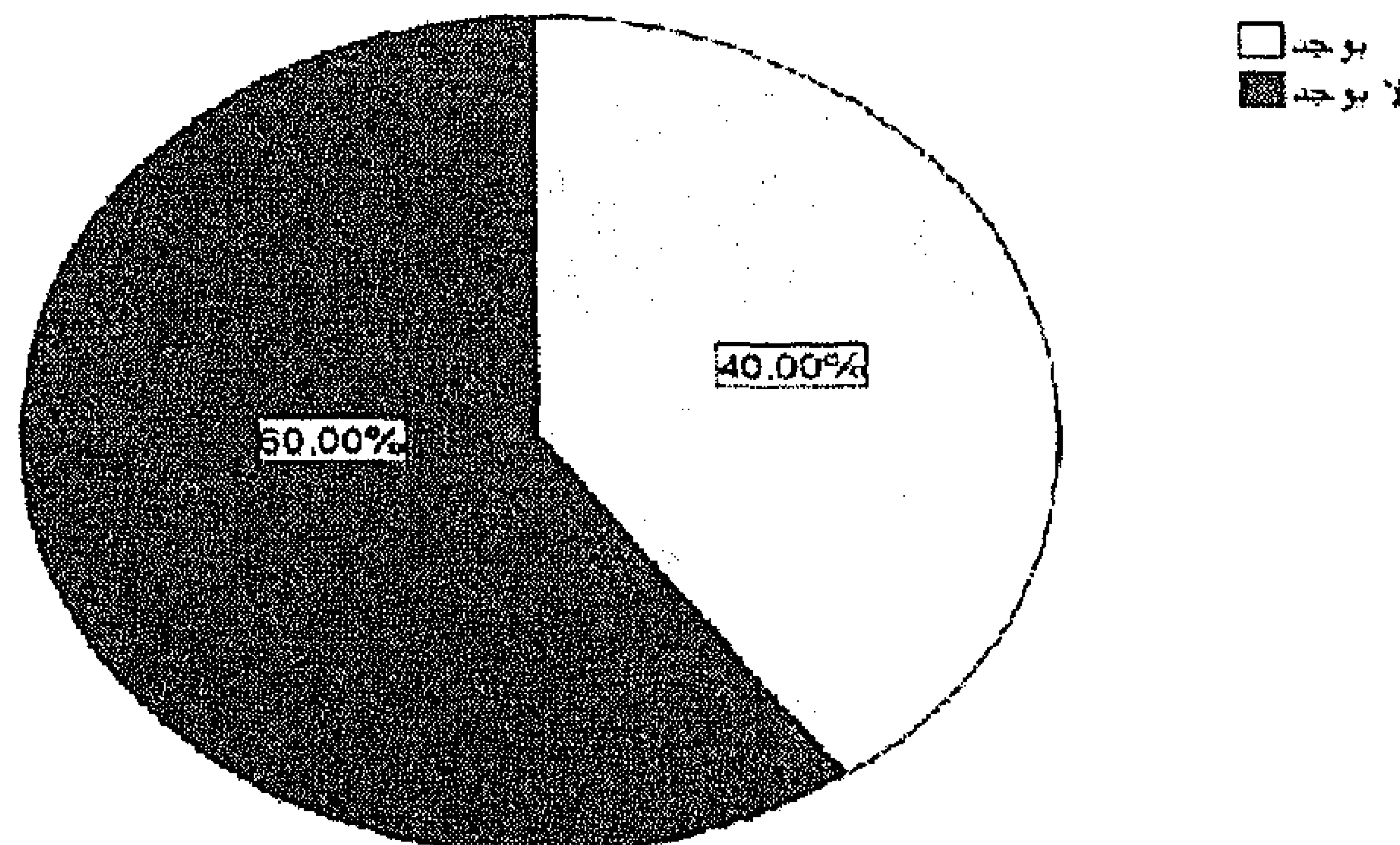
ثالثا : مدى امتلاك المدرسة لحقائب تدريبية متخصصة في مفردات العملية التعليمية ؟

يبين الجدول (13) أن **40٪** من المدربين الذين يتم استقدامهم للتدريب بالمدرسة أقروا بوجود حقائب تدريبية متخصصة في بعض مفردات العملية التعليمية، ونسبة 60٪ أقرت بعدم وجود مثل هذه الحقائب بالمدرسة.

جدول (13) مدى امتلاك المدرسة لحقائب تدريبية متخصصة

الإجابة	العدد	النسبة
يوجد	4	40.0
لا يوجد	6	60.0
الإجمالي	10	100.0

هل تمتلك المدرسة حقائب تدريبية متخصصة في كل أو بعض من مفردات العملية التعليمية ؟



شكل (21)

مدى امتلاك المدرسة لحقائب تدريبية متخصصة

نتائج السؤال تشير إلى

قلة حقائب التدريب المتخصصة التي يتم إعدادها خصيصا وفق نتائج تقييم التدريب ، وتحليل ملفات العاملين ونتائج تقييم أداؤهم في الأعوام الماضية ومن ثم تحليل احتياجاتهم التدريبية وتحديدها بدقة وتصميم حقائب تدريبية متخصصة لسد حاجة الفراغات التدريبية الحقيقية بهذه المدارس

مما يؤثر سلبا على تكامل وفعالية عمليات التدريب التي يمكن أن تتم

أسباب غياب التكامل بين تقييم التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد الحقائب التدريبية المتخصصة

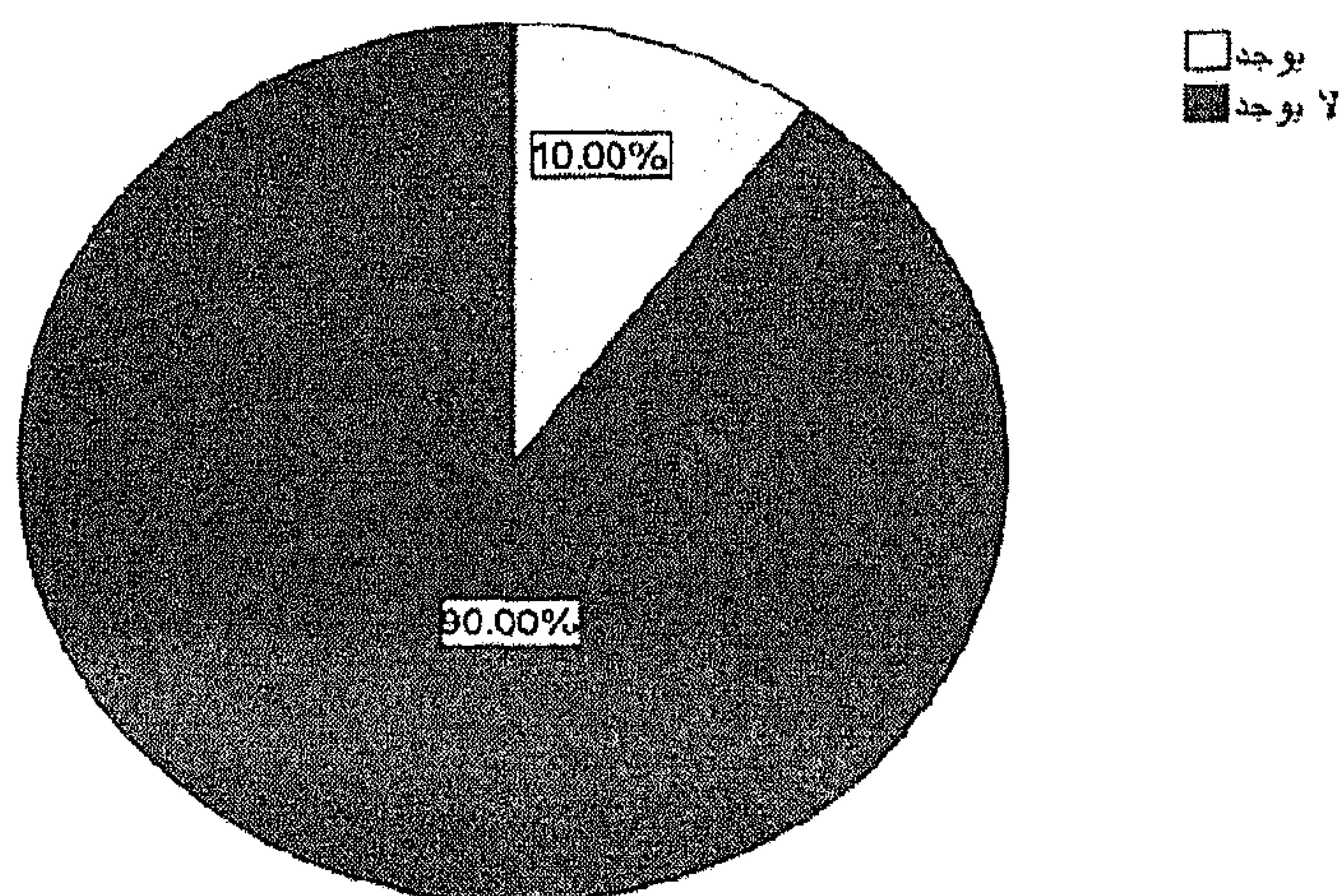
- عدم وجود خبراء ومتخصصين في التدريب في هذه المدارس
- ضعف ثقافة التدريب بوجه عام
- غياب وعى واهتمام الإدارة بعملية التدريب
- الكسل والخمول وغياب الرغبة في الانجاز والتميز ومن ثم اللجوء إلى البديل الأضعف حيث مراكز التدريب الخاصة التي تقدم برامج تدريبية عامة وغير تخصصية ووفق اعتبارات تجارية بحتة (تخصصية تعنى درجة عالية من التخصص المهني بالإضافة إلى كونها خاصة لاحتياجات كل مدرسة بذاتها وللعاملين بها في هذا التوقيت بالذات والذي يختلف من مدرسة للمدرسة ن وفى المدرسة الواحدة من توقيت لآخر) .

رابعا: مدى القيام بعمليات لقياس الأثر التدريبي على تطور مستوى أداء العاملين بالمدرسة ؟ وكيف يتم ذلك ؟ وما هي أدوات قياسه ؟

يبين الجدول (14) أن **10٪** من القيادات التربوية والإدارية أقرت بوجود عمليات لقياس الأثر التدريبي على تطور مستوى أداء العاملين بالمدرسة، ونسبة **90٪** أقرت بعدم وجود مثل هذه العمليات.

جدول (14) مدى القيام بعمليات لقياس الأثر التدريبي على تطور مستوى أداء العاملين بالمدرسة		
الإجابة	العدد	النسبة
يوجد	1	10.0
لا يوجد	9	90.0
الإجمالي	10	100.0

هل يتم قياس الأثر التدريبي على تطور مستوى أداء العاملين بالمدرسة ؟ وكيف يتم ذلك ! وما هي أدوات قياسه ؟



شكل (22)

مدى القيام بعمليات لقياس الأثر التدريبي على تطور مستوى أداء العاملين بالمدرسة

نتائج السؤال تشير إلى:

غياب عمليات تقييم التدريب وقياس أثره على العاملين الذين التحقوا بالبرامج التدريبية مما سنعكس مباشرة على ضعف كفاءة وفاعلية عمليات التدريب التي تتم بهذه المدارس من عدة جهات

- الجهة الأولى : على معدي ومنفذي هذه البرامج الذي يفتقر إلى المتابعة والمحاسبة ومن ثم ستنخفض وربما تنعدم حافزتيه لتطوير برامجه ومستوى أداؤه
- الجهة الثانية : جودة وكفاءة ومناسبة البرامج التدريبية التي تتم وستستمر نسب الانحراف والضعف فيها على ما هي عليه دونما تقييم وتطوير
- الجهة الثالثة : وهى الأخطر حيث ستضعف الاستفادة من عمليات التدريب ذاتها مما سينعكس على المتدربين بتكوين صورة ذهنية سلبية عن عملية التدريب ذاتها، مما سيعزز من الفكرة الخاطئة عند البعض خاصة القدامى بعدم أهمية التدريب ذاته .

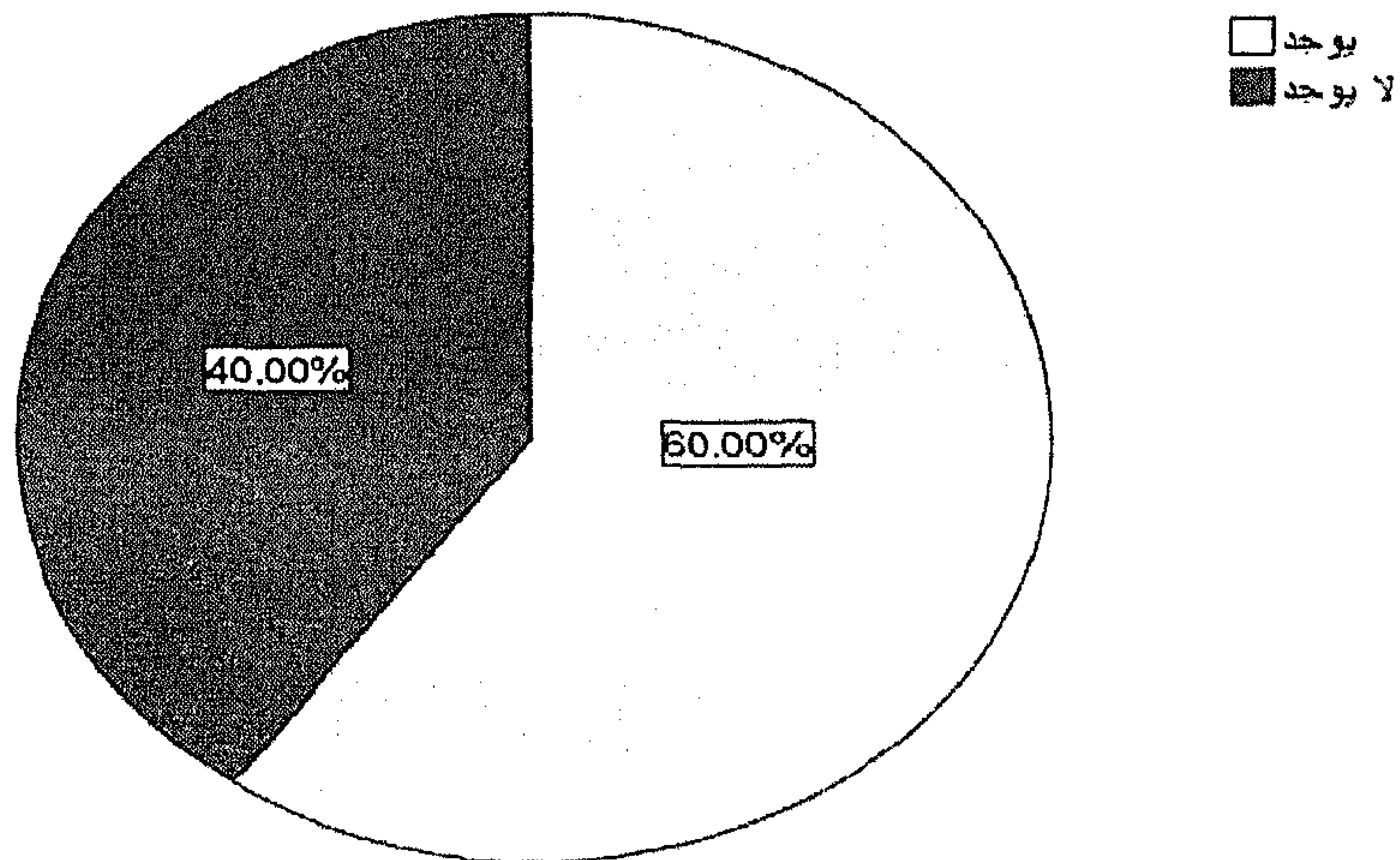
أسباب غياب قياس اثر التدريب على تطور أداء العاملين الذين شاركوا فيه

- عدم وجود خبراء ومتخصصين في التدريب في هذه المدارس
- ضعف ثقافة التدريب بوجه عام
- غياب وعى واهتمام الإدارة بعملية التدريب
- عدم توافر آليات لقياس اثر التدريب بما تتضمنه من خبراء متخصصين ومعايير وأدوات .

خامسا : مدى وجود علاقة مباشرة بين عمليات التدريب وبين تغير مستوى الأداء للعاملين

يبين الجدول التالي (16) أن **60٪** من القيادات التربوية والإدارية أقرت بوجود علاقة مباشرة بين عمليات التدريب وبين تغير مستوى أداء العاملين بالمدرسة، ونسبة **40٪** أقرت بعد وجود هذه العلاقة .

جدول (16) مدى وجود علاقة مباشرة بين عمليات التدريب وبين تغير مستوى الأداء للعاملين		
الإجابة	العدد	النسبة
يوجد	6	60.00
لا يوجد	4	40.00
الإجمالي	10	100.0



شكل (24)

مدى وجود علاقة مباشرة بين عمليات التدريب وبين تغير مستوى الأداء للعاملين

الإجابات تشير إلى حقيقة مزدوجة غاية في الخطورة :

- الجانب الأول منها هوعدم ارتباط التطور الوظيفي بمدى التطور المستمر والواضح في مستوى أداء العاملين بالمدرسة نتيجة حصولهم على تدريب حقيقي ساهم في تطور مستوى كفاءتهم وأداءهم وانجازهم في العمل .
- الجانب الثاني عدم تحسن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الذين يتم ترقيتهم مما يؤشر على عدم الارتباط بين تطور مستوى الأداء وبين تطور المستوى الوظيفي ، بالإضافة إلى غياب استعداد وحافزيه الأفراد لتطوير ذاتهم مع تطور مهامهم الوظيفية .

الأسباب

- غياب ثقافة التدريب والتطوير و التأهيل
- غياب الطموح الوظيفي
- ضعف وتقادم معايير وسائل وأدوات الترقي الوظيفي

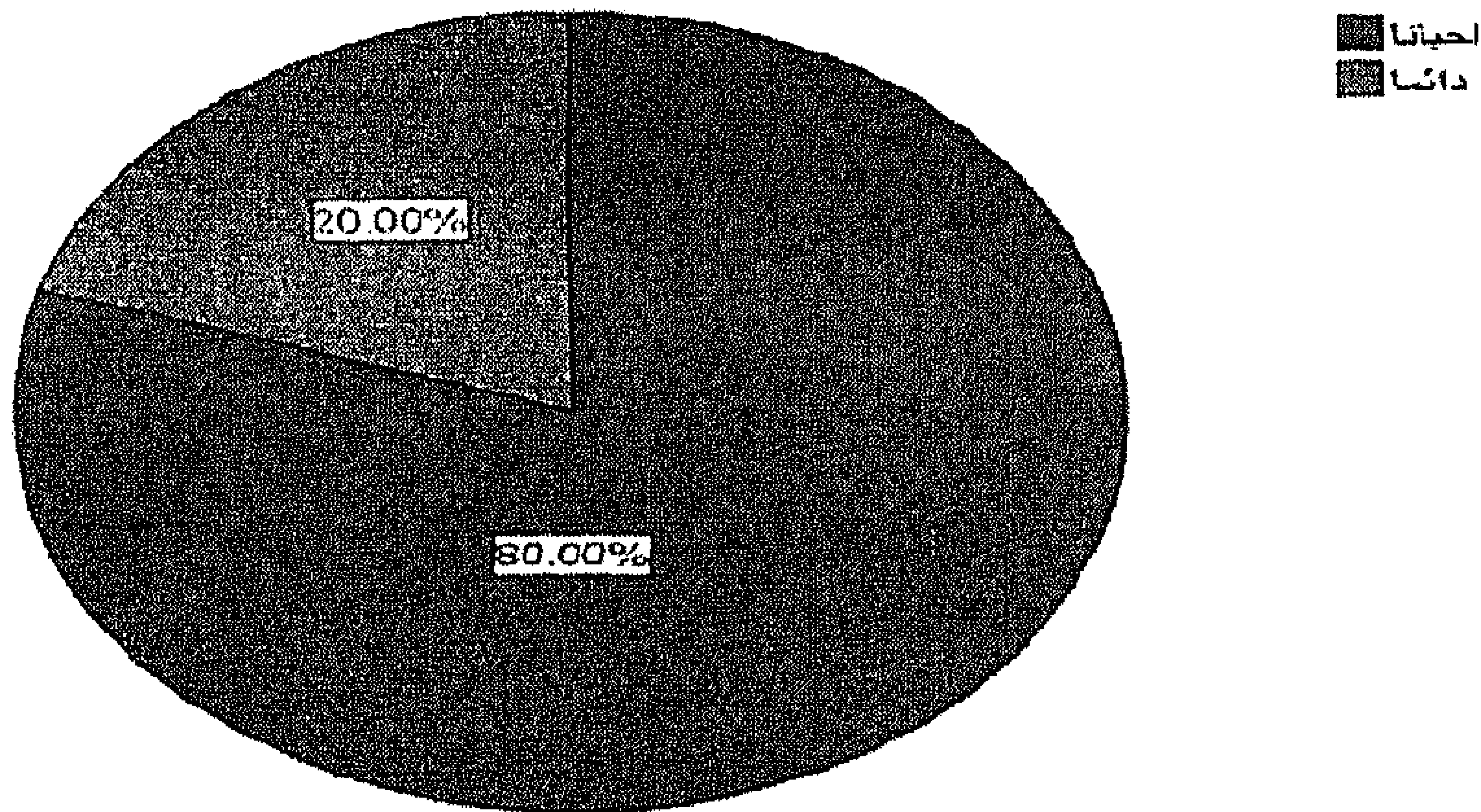
أسباب ضعف وغياب عمليات تخطيط التدريب الميداني

- عدم وجود خبراء ومتخصصين في التدريب في هذه المدارس
- ضعف ثقافة التدريب بوجه عام
- غياب وعى واهتمام الإدارة بعملية التدريب
- عدم توافر آليات لقياس اثر التدريب بما تتضمنه من خبراء متخصصين ومعايير وأدوات .

سادسا : مدى القيام بعمليات تخطيط وإدارة التدريب الميداني بالمدرسة

يبين الجدول (21) أن 80٪ من المستويات الإشرافية الوسطى أقرت بأنه لا يتم **تخطيط وإدارة** التدريب الميداني بالمدرسة ، وأن 20٪ أقرت بأنه **تخطيط وإدارة** التدريب الميداني بالمدرسة .

جدول (21) مدى القيام بعمليات تخطيط وإدارة التدريب الميداني بالمدرسة		
الإجابة	العدد	النسبة
أحيانا	8	80.0
دائما	2	20.0
الإجمالي	10	100.0



شكل (29)

مدى القيام بعمليات تخطيط وإدارة التدريب الميداني بالمدرسة

الإجابات تشير

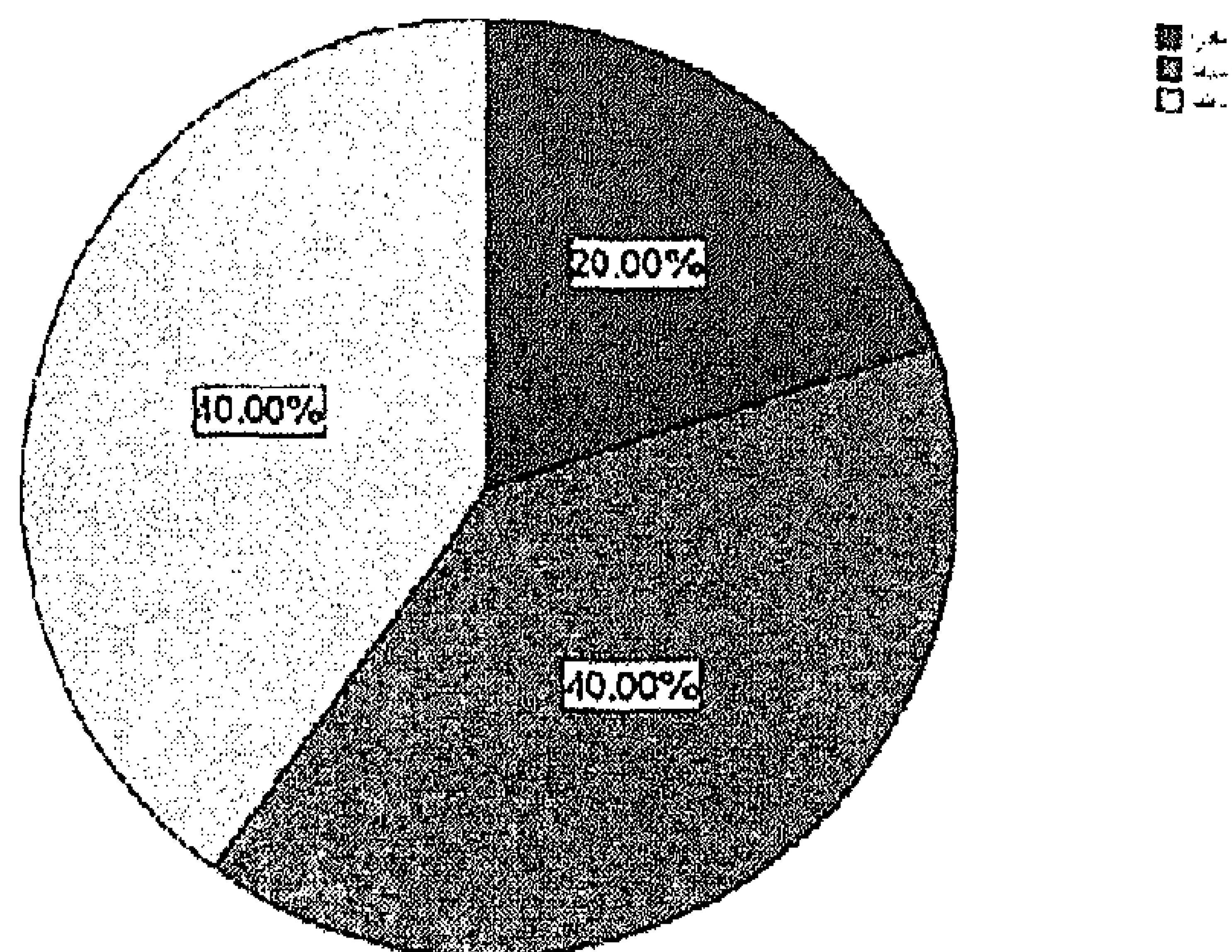
إلى ندرة وضعف عمليات تخطيط التدريب الميداني والذي يعد احد أهم وأقوى وسائل التدريب الحديث التي ترتبط مباشرة بالميدان الحقيقي للعمل والتي تتميز بدقة تحديد الاحتياج التدريبي وسرعة توفيره من خلال عمليات التوجيه المباشرة والغير مباشرة ، والمهدفة بدقة ، بالإضافة إلى عمليات التدريب التعاوني والتي تتم بين أفراد فرق العمل داخل المدرسة والتي يتم تكوينها من الأفراد المميزين ليقوموا بدور المدربين لزملائهم الذين يحتاجون إلى عمليات صقل وتدريب مما يعنى حرمان هذه المدارس من وسيلة هامة جدا وفاعلة تدريبيا ، مما يؤثر على ضعف كفاءة وفاعلية عمليات التدريب بالمدرسة.

سابعا : مدى القيام بعمليات تخطيط وتصميم آليات وأدوات للمتابعة والتوجيه الميداني
(التدريب باستثمار الحدث وتحويله إلى فرصة تدريبية)

يبين الجدول (23) أن **40٪** من المستويات الإشرافية الوسطى أقرت بأنه **أحيانا** يتم تخطيط وتصميم آليات وأدوات للمتابعة والتوجيه الميداني بالمدرسة ، ونسبة 40٪ أقرت بأنه أحيانا يتم هذا التخطيط والعمل ، وأن **20٪** أقرت بندرة القيام بمثل هذا التخطيط والعمل الميداني .

جدول (23) مدى القيام بعمليات تخطيط وتصميم آليات وأدوات للمتابعة والتوجيه الميداني

الإجابة	العدد	النسبة
نادرا	2	20.0
أحيانا	4	40.0
دائما	4	40.0
الإجمالي	10	100.0



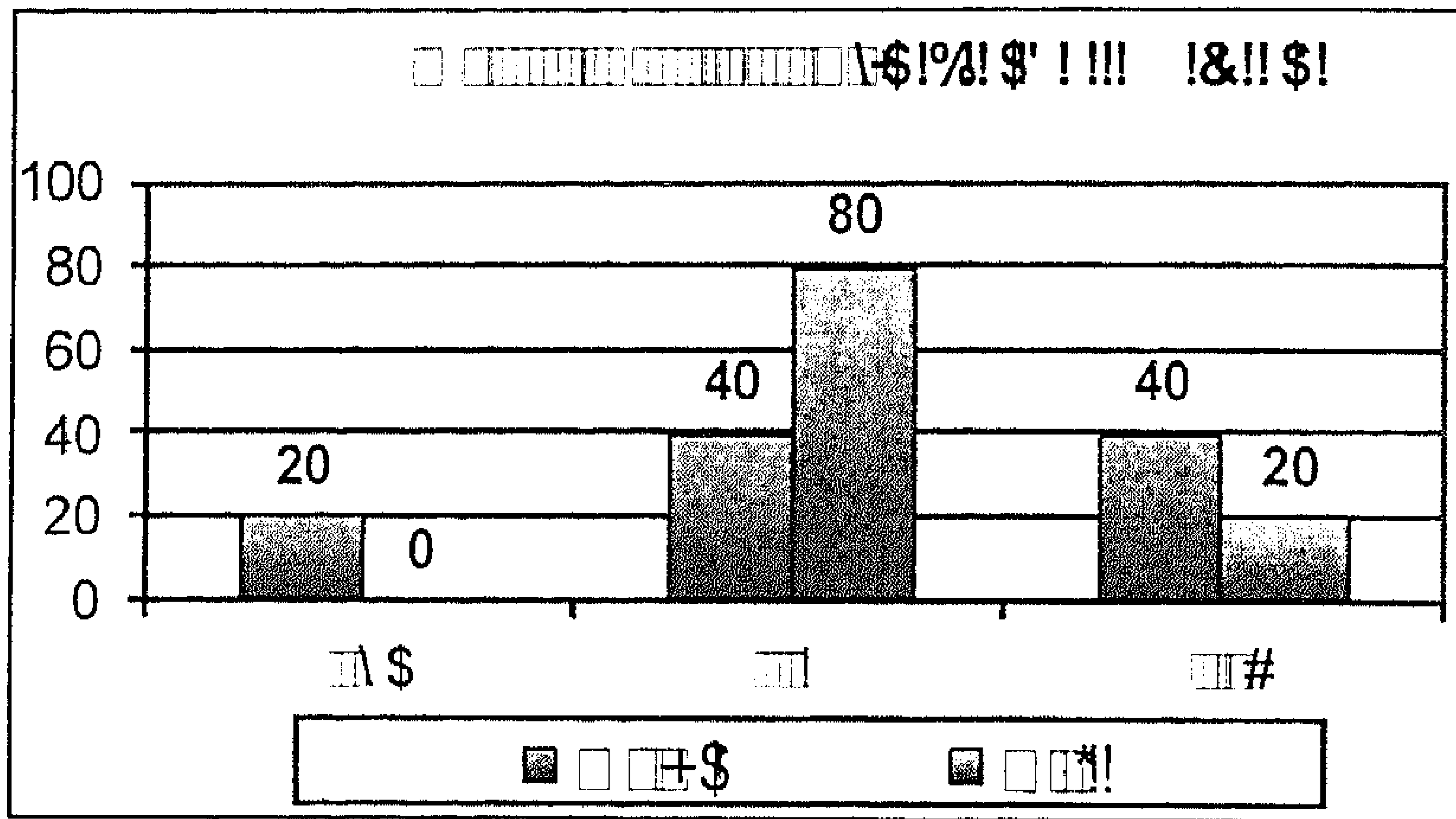
شكل (31)

مدى القيام بعمليات تخطيط وتصميم آليات وأدوات للمتابعة والتوجيه الميداني

تعكس الإجابة على هذا السؤال بالمقارنة بالإجابة على السؤال الثالث الخاص بتخطيط وإدارة التدريب الميداني بالمدرسة بأنه لا يوجد رابط بين تخطيط وتنفيذ التدريب الميداني وبين أدوات المتابعة والتقييم .

جدول (24) مدى وجود علاقة مباشرة بين تخطيط وتنفيذ التدريب، وعمليات المتابعة والتقييم

الإجابة	السؤال الثالث		السؤال الخامس	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
نادرا	-	-	2	20.0
أحيانا	8	80.0	4	40.0
دائما	2	20.0	4	40.0
الإجمالي	10	100.0	10	100.0



شكل (32)

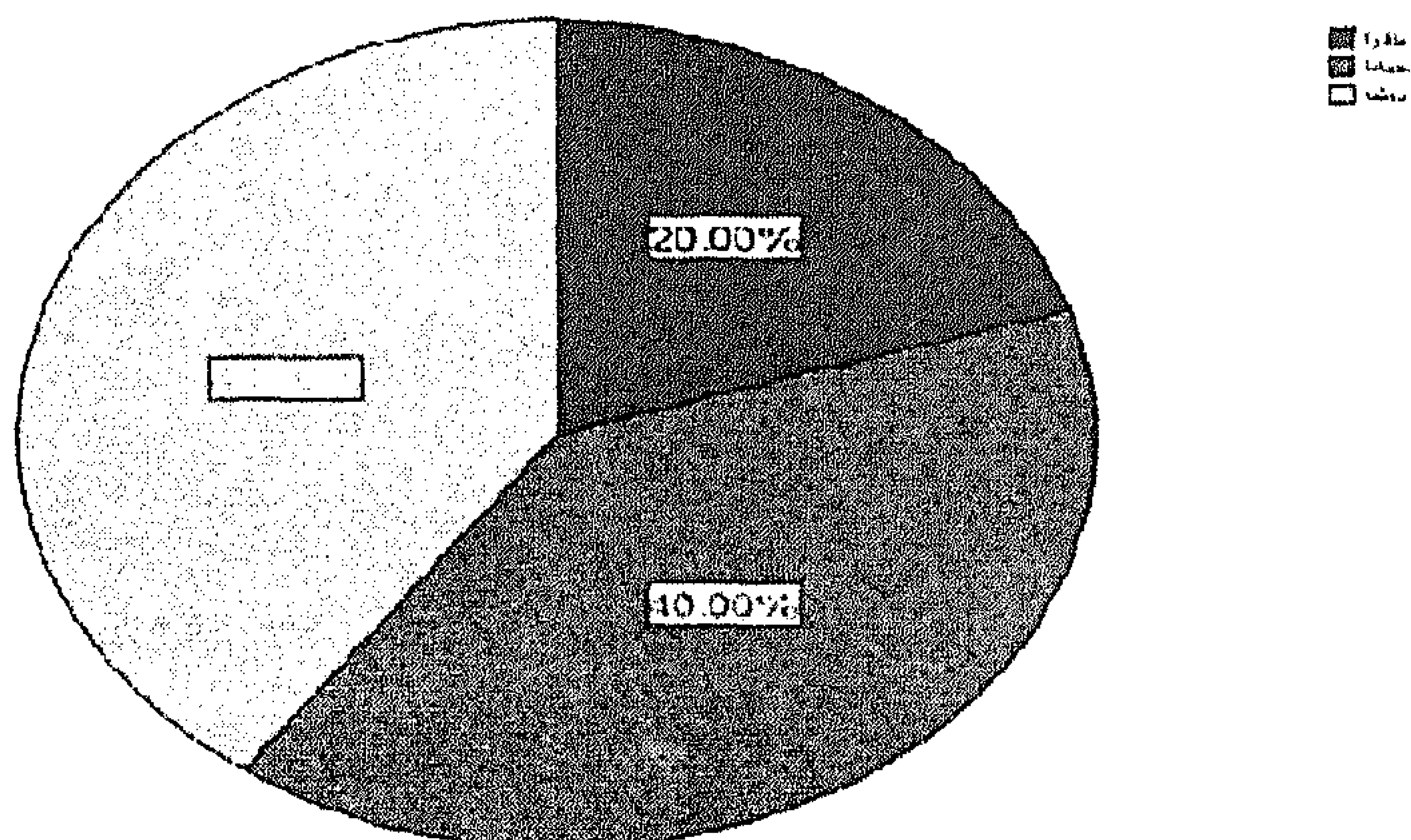
مدى وجود علاقة مباشرة بين تخطيط وتنفيذ التدريب، وعمليات المتابعة والتقييم

ثامنا : مدى الاستفادة من تقييم خطة تدريب العام الماضي

يبين الجدول التالي (32) أن 40٪ من المستويات الإشرافية الوسطى أقرته بأنه **أحيانا** يتم التقييم الدوري للبرامج التدريبية التي تتم ، ونسبة 40٪ أقرت بأنه دائما يتم مثل هذا التقييم ، بينما أقرت نسبة **20٪ بندرة حدوث مثل هذا التقييم**.

جدول (32) مدى الاستفادة من تقييم خطة تدريب العام الماضي

الإجابة	العدد	النسبة
نادرا	2	20.0
أحيانا	4	40.0
دائما	4	40.0
الإجمالي	10	100.0



شكل (40)

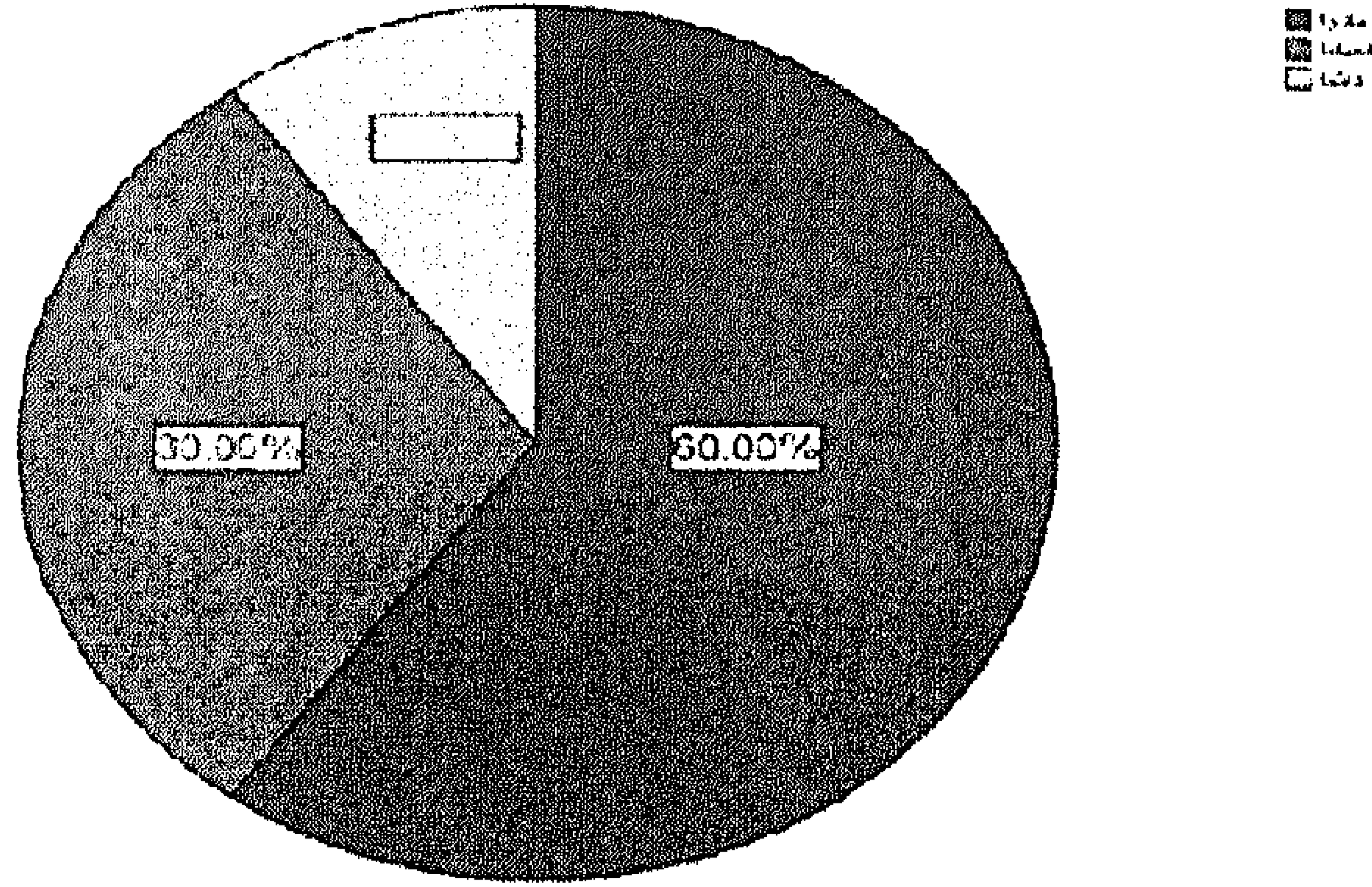
مدى الاستفادة من تقييم خطة تدريب العام الماضي

تاسعا: مدى مناقشة العاملين حول أهمية تطور مستوى أداؤهم واستطلاع آراؤهم بخصوص احتياجاتهم التدريبية

يبين الجدول (39) أن **60٪** من المستويات الإشرافية الوسطى أجابت بندرة القيام بهذه المناقشات ، ونسبة **30٪** أقرت بأنه أحيانا تتم مثل هذه المناقشات ، وبنسبة **10٪** أقرت بوجود هذه المناقشات بشكل دائم .

جدول (39) مدى مناقشة العاملين حول أهمية تطور مستوى أداؤهم واستطلاع آراؤهم بخصوص احتياجاتهم التدريبية

الإجابة	العدد	النسبة
نادرا	6	60.0
أحيانا	3	30.0
دائما	1	10.0
الإجمالي	10	100.0



شكل (47)

مدى مناقشة العاملين حول أهمية تطور مستوى أداؤهم واستطلاع آراؤهم بخصوص احتياجاتهم التدريبية

الإجابات التسع تؤكد بما لا يدع مجالا للشك غياب النظرة الشمولية لعملية التدريب ومن ثم غياب التكامل بين مفردات العملية التدريبية على مستوى المدرسة ، مما جعل من تخطيط وتنفيذ عمليات التدريب بالمدرسة تتم بشكل مفكك ، وكأنها تتم في جزر منعزلة عن بعضها البعض ، مما أضعف من كفاءة وفاعلية التدريب بالمدرسة مما يؤكد صحة فرضية العلاقة المعنوية بين تكامل نظام التدريب وكفاءته وفاعليته.

المبحث السابع : اختبار الفرضية السابعة

هناك علاقة معنوية بين قدرة المؤسسات العربية عامة، والمدرسة خاصة على الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال التدريب ومدى فاعلية وكفاءة التدريب

أولا : مدى وجود تعاون وشراكات للمدرسة مع مؤسسات ومراكز تدريب محلية وإقليمية وعالمية

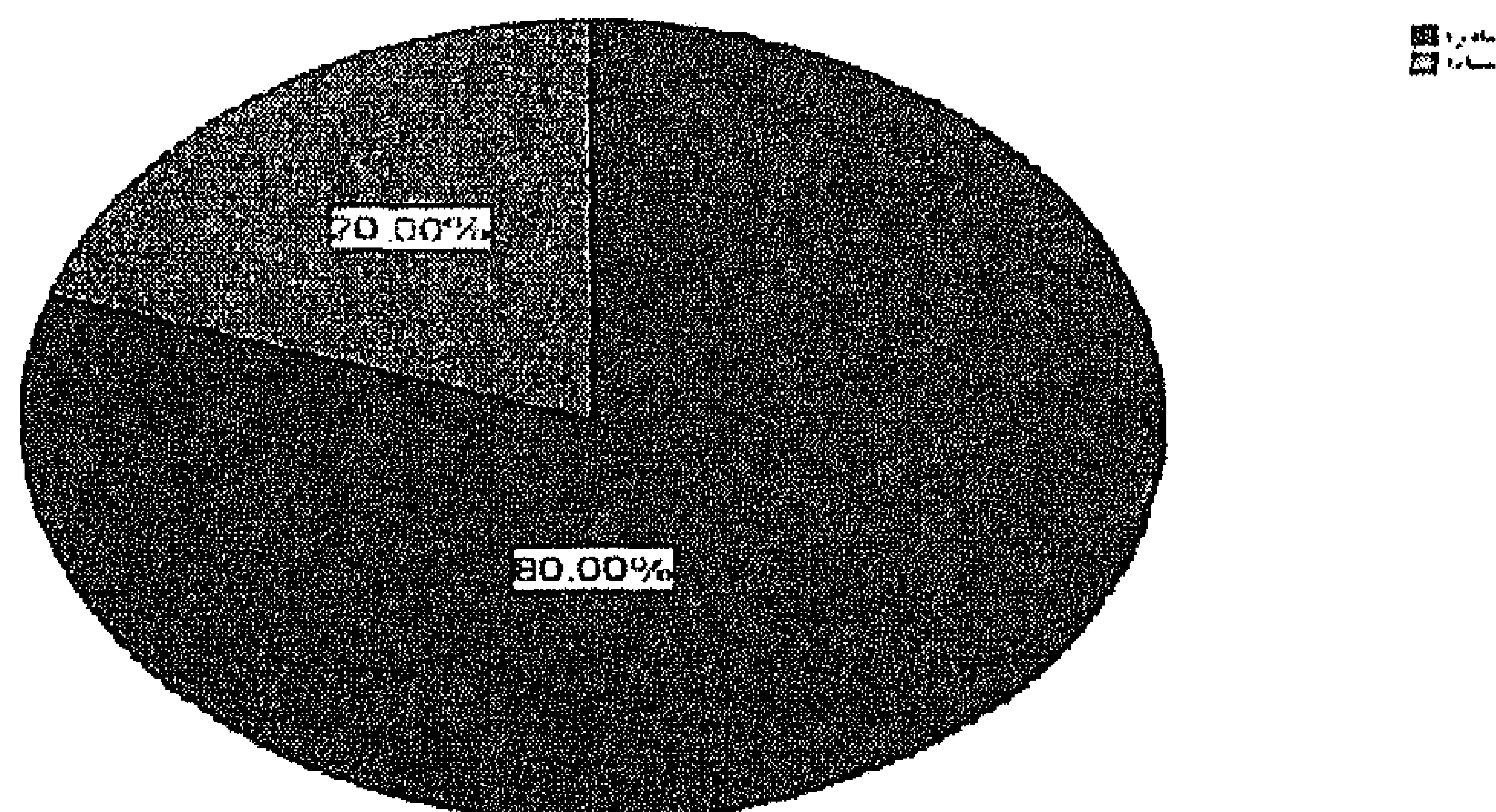
يبين الجدول (30) أن **80٪** من المستويات الإشرافية الوسطى أقرت بندرة تنظيم والمشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة محليا وإقليميا وعالميا ، ونسبة **20٪** أقرت بأنه أحيانا تتم مثل هذه الفعاليات .

جدول (30) مدى وجود تعاون وشراكات للمدرسة مع مؤسسات ومراكز تدريب

الإجابة	العدد	النسبة
نادرا	8	80.0
أحيانا	2	20.0
الإجمالي	10	100.0

شكل (38)

مدى وجود تعاون وشراكات للمدرسة مع مؤسسات ومراكز تدريب



نتيجة الإجابة على السؤال تشير إلى ضعف وهشاشة جسور التواصل بين المدارس القطرية التي تعانى فقرا وضعفا وتقادما كبيرا في مجال التدريب ، وبين المؤسسات التدريبية المتخصصة خاصة في الدول المتقدمة والتي تتمتع بقدر كبير من النمو والتقدم في مجال التدريب ومجال التعليم بشكل عام

مما يفسر ضعف وتقادم ثقافة التدريب بهذه المدارس ومن ثم ضعف فاعلية التدريب بها .

أسباب عدم وجود شراكات تعاون كافية للمدار القطرية مع المؤسسات التدريبية المتخصصة

ـ سيطرة الفكرالسلفى المتشدد على العقل المسلم والعربي بهذه المنطقة إلى حد كبير يجعله متشككا من المعرفة الغربية بشكل عام غثها وسمينها ، مما حرمه من التواصل مع الحكمة الوافدة من الغرب بشكل عام ، في حين انه يستورد منه كل سيء تقريبا من احتياجاته الحياتية اليومية المعاصرة .

عدم وجود محاولات حكومية جادة لترجمة وتوطين العلوم الإنسانية اللازمة لتطوير حركة الحياة بين الغرب والشرق وتحقيق ما يمكن أن نسميه تلا قحا للثقافات والحضارات كما فعل الغرب نفسه أبان نهضته العلمية والحضارية في القرن السادس والسابع عشر الميلادي .

ضعف كفاءة وقدرة القيادات التربوية بشكل عام وانتماء اغلبهم إلى ما يعرف بالجيل القديم من التربويين الذين ألفوا العمل بالطرق والوسائل التعليمية القديمة ، ومن ثم يتعاملون مع كل جديد بتهاون وشكلية أكثر منه تناول حقيقي جاد ومن أهم هذا الجديد على العملية التعليمية هو التدريب ومن ثم لم يأخذ التدريب حقه الحقيقي من الاهتمام .

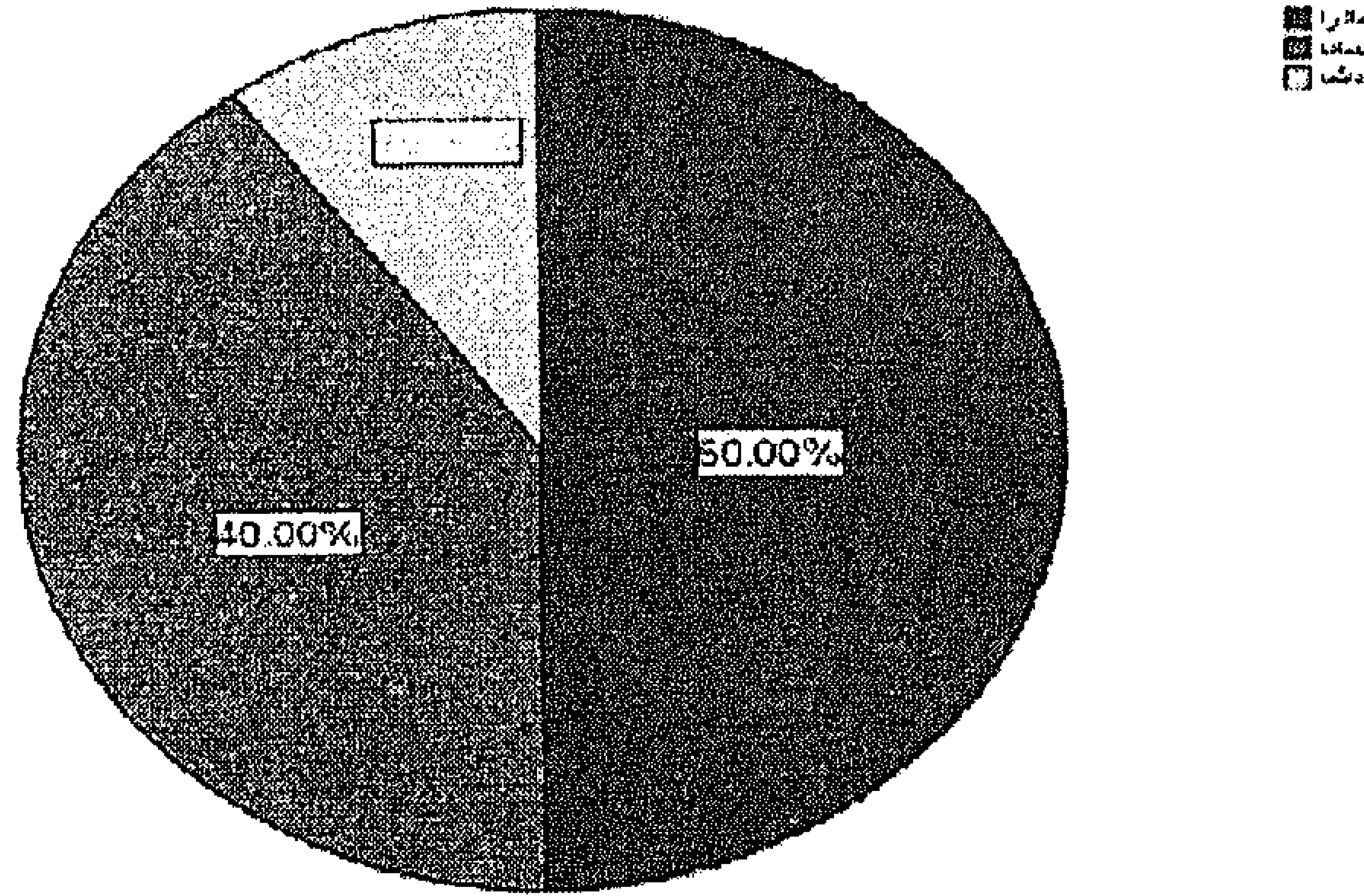
ضعف حركة الترجمة والتواصل مع الغرب المتقدم بشكل كبيرو التى توقفت منذ عهد الخليفة المأمون في الثلث الأخير من حكم الدولة العباسية والتي ارتبطت غالبا بضعف الشرق الاسلامى بوجه عام بالإضافة إلى الأسباب المتعلقة بحالة الاستبداد السياسي العامة التي يعيشها المشرق العربي وعدم توافر الرغبة السياسية الحقيقية في تحقيق نهضة حقيقية بالمشرق

ثانيا : مدى القيام بتخطيط وتنظيم وتبادل الزيارات والخبرات مع مدارس أخرى متميزة

يبين الجدول (25) أن**50** نسبة ٪ من المستويات الإشرافية الوسطى أقرت بندرة هذه الزيارات وأن نسبة **40**٪ أقرت بأنه أحيانا تتم مثل هذه الزيارات ، وأن **10**٪ أقرت بان هذه الزيارات تتم بشكل دائم.

جدول (25) مدى القيام بتخطيط وتنظيم وتبادل الزيارات والخبرات

الإجابة	العدد	النسبة
نادرا	5	50.0
أحيانا	4	40.0
دائما	1	10.0
الإجمالي	10	100.0



شكل (33)

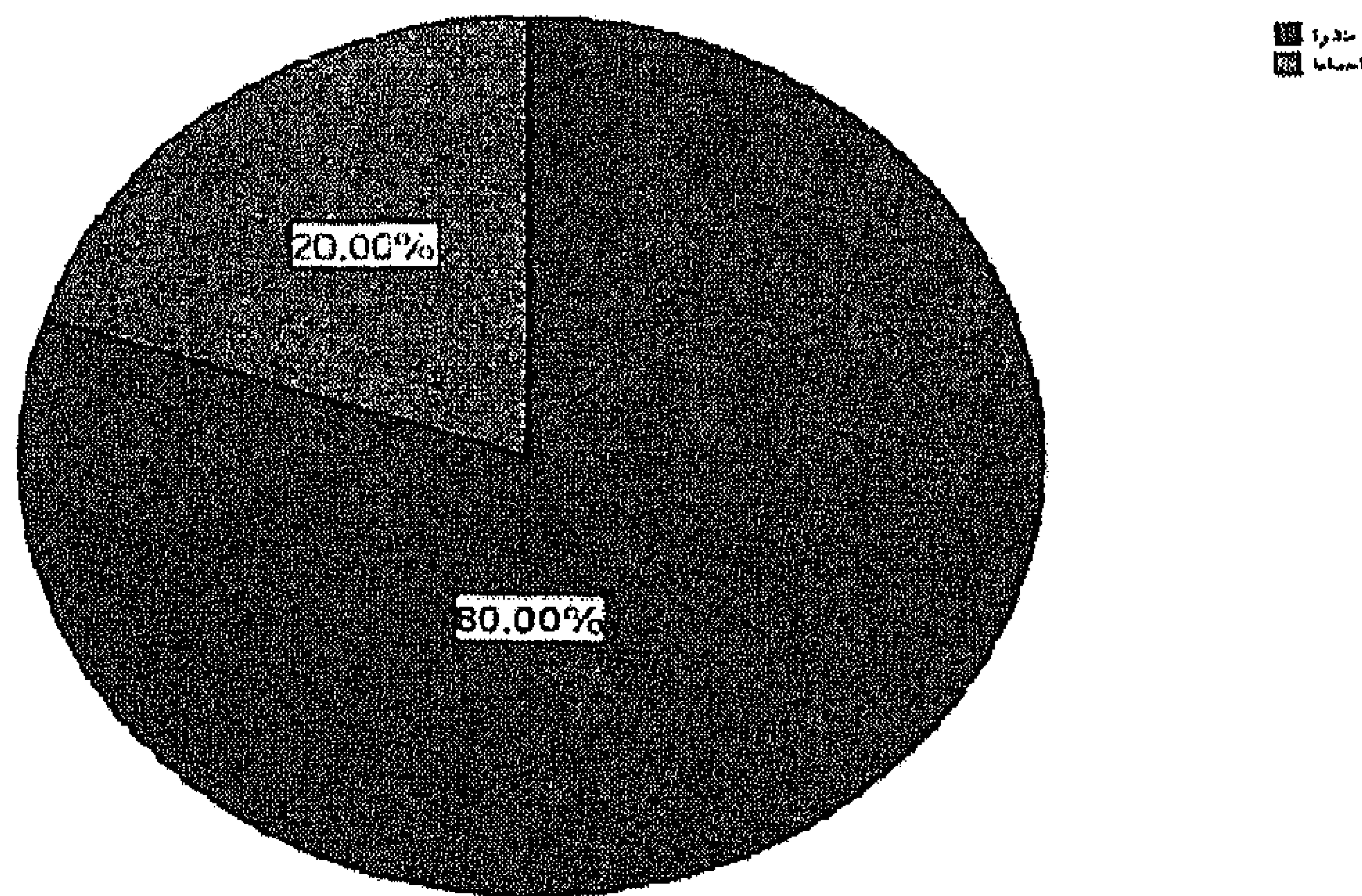
مدى القيام بتخطيط وتنظيم وتبادل الزيارات والخبرات

ثالثا : مدى تنظيم والمشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة محليا واقليميا وعالميا

يبين الجدول (30) أن 80٪ من المستويات الإشرافية الوسطى أجابت بندرة تنظيم والمشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة محليا وإقليميا وعالميا ، وأن نسبة 20٪ أقرت بأنه أحيانا تتم

مثل هذه المشاركات.

جدول (30) مدى تنظيم والمشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة محليا وإقليميا وعالميا		
الإجابة	العدد	النسبة
نادرا	8	80.0
أحيانا	2	20.0
الإجمالي	10	100.0



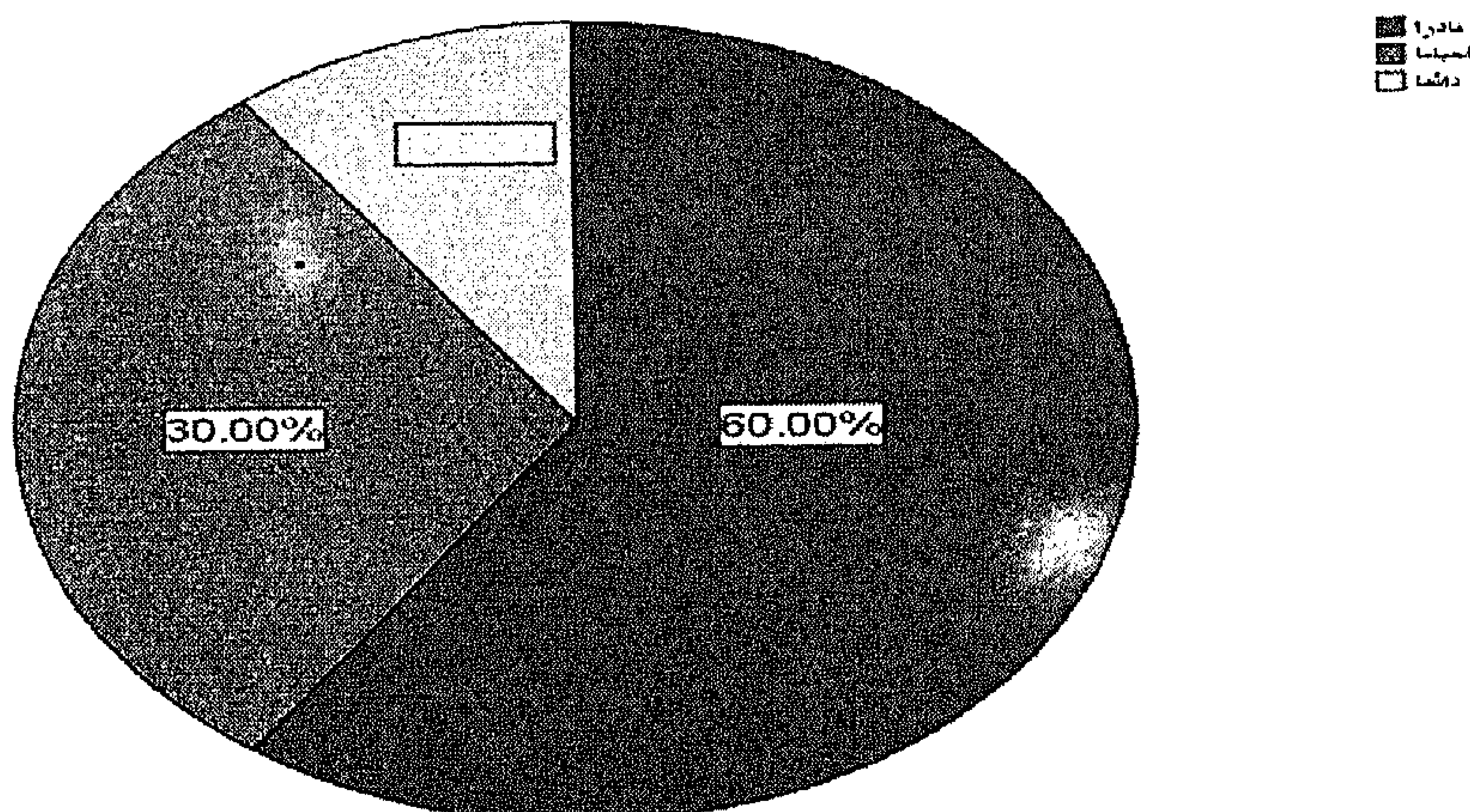
شكل (38)

مدى تنظيم والمشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة محليا وإقليميا وعالميا

رابعا : مدى تحفيز ودعم العاملين على الالتحاق بالدراسات العليا التخصصية وضمان ملاحقة ومواكبة كل جديد عالميا.

يبين الجدول (36) أن 60٪ من المستويات الإشرافية الوسطى أقرت بندرة تحفيز ودعم العاملين على الالتحاق بالدراسات العليا التخصصية ، ونسبة 30٪ أقرت بأنه **أحيانا** يتم هذا التحفيز ، بينما **أقرت نسبة 10٪** بأن هذا التحفيز يتم بشكل دائم.

جدول (36) مدى تحفيز ودعم العاملين على الالتحاق بالدراسات العليا التخصصية		
الإجابة	العدد	النسبة
نادرا	6	60.0
أحيانا	3	30.0
دائما	1	10.0
الإجمالي	10	100.0



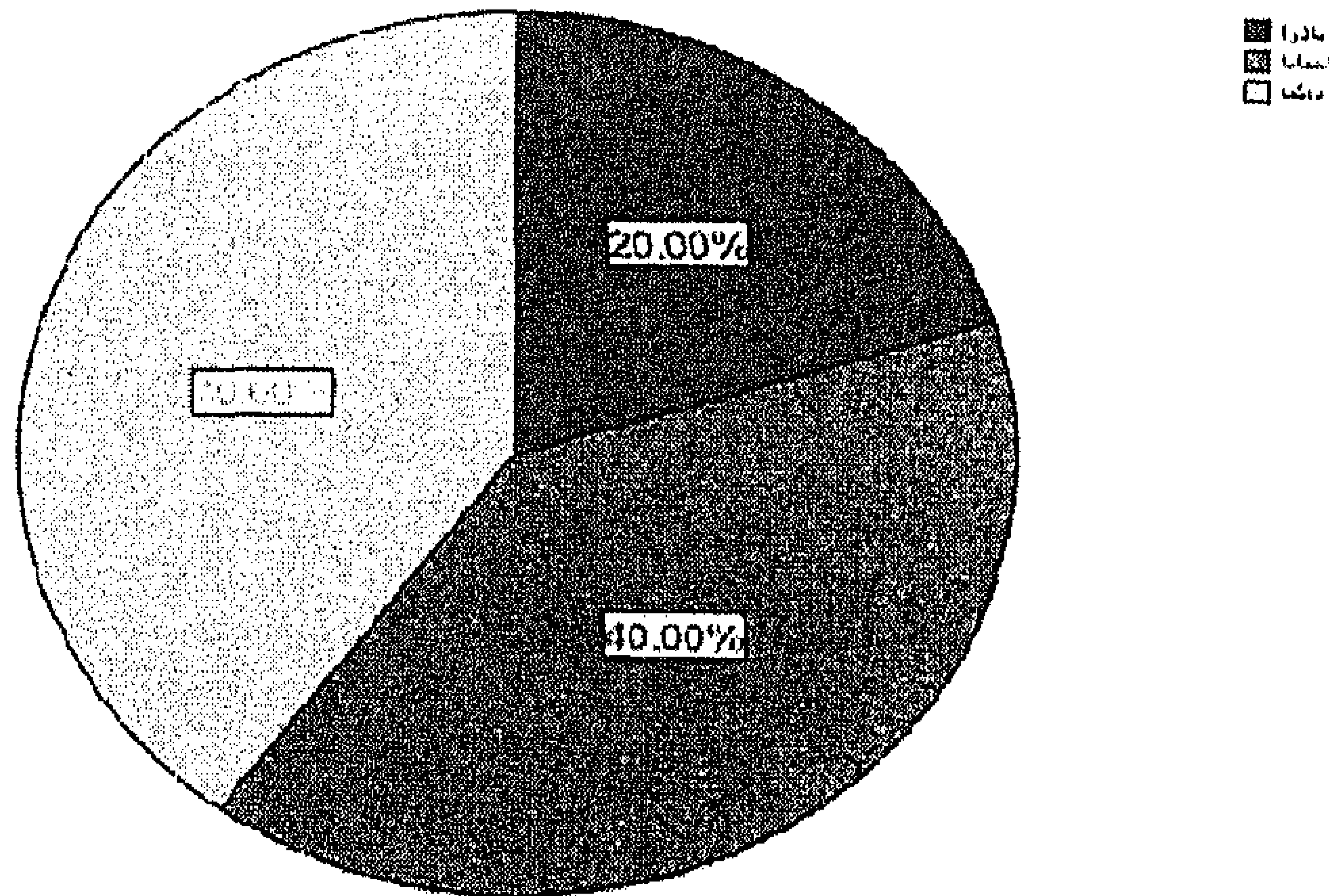
شكل (44)

مدى تحفيز ودعم العاملين على الالتحاق بالدراسات العليا التخصصية

خامسا : مدى تشجيع العاملين على حضور الندوات والمؤتمرات الفعاليات المتخصصة

يبين الجدول (37) أن **20**٪ من المستويات الإشرافية الوسطى أقرت بندرة تشجيع العاملين على حضور الندوات والمؤتمرات الفعاليات المتخصصة ، ونسبة **40**٪ أقرت بأنه **أحيانا** يتم مثل هذا التشجيع ، بينما أقرت نسبة 40٪بأن هذا التشجيع يتم بشكل دائم.

جدول (37) مدى تشجيع العاملين على حضور الندوات والمؤتمرات الفعاليات المتخصصة		
الإجابة	العدد	النسبة
نادرا	2	20.0
أحيانا	4	40.0
دائما	4	40.0
الإجمالي	10	100.0



شكل (45)

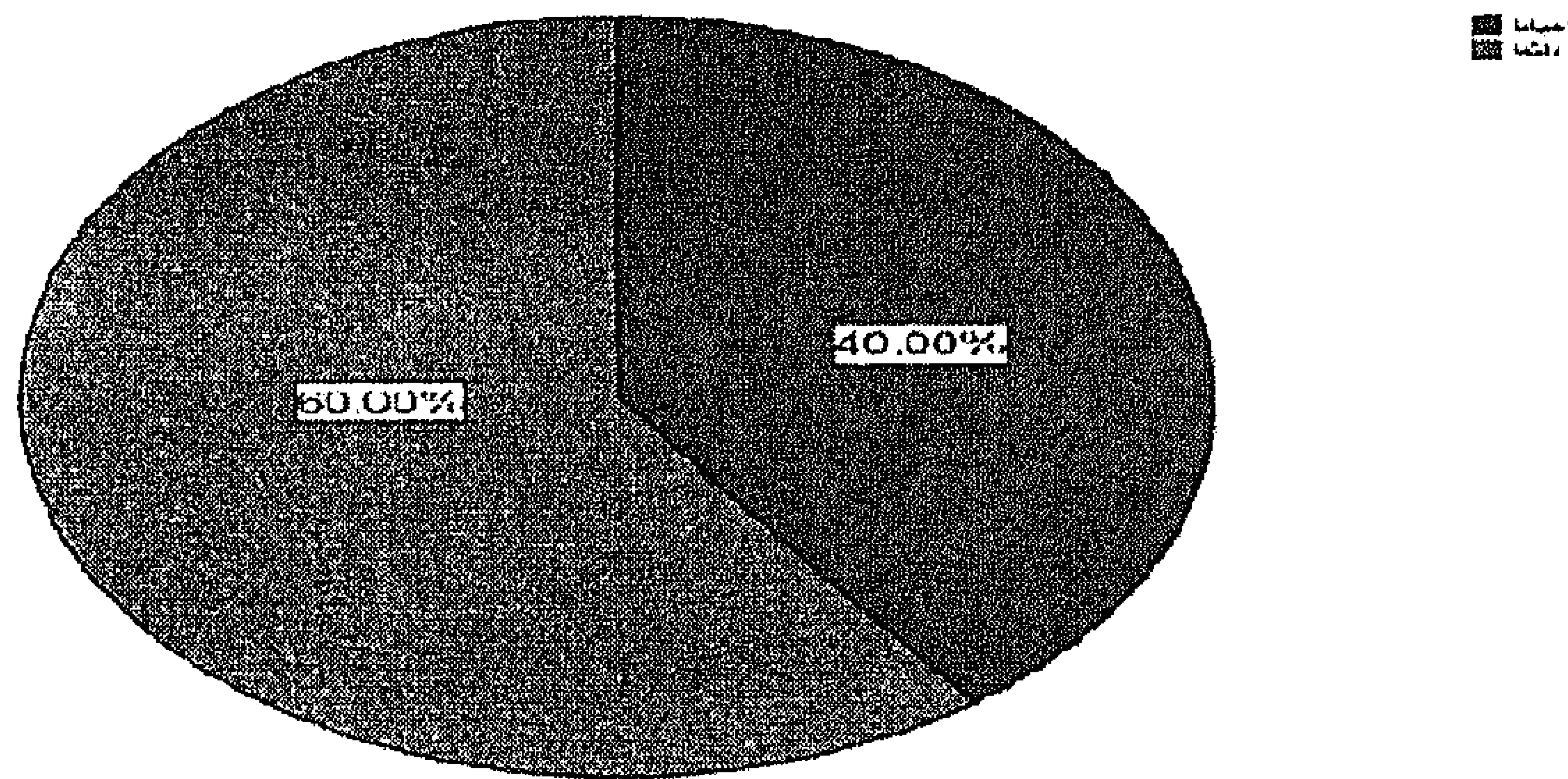
مدى تشجيع العاملين على حضور الندوات والمؤتمرات الفعاليات المتخصصة

سادسا : مدى تنظيم والمشاركة في الأسابيع والأيام المهنية الفردية وبالمشاركة مع مدارس ومؤسسات أخرى

يبين الجدول (33) أن 40٪ من المستويات الإشرافية الوسطى أقرت بأنه أحيانا يتم تنظيم والمشاركة في الأسابيع والأيام المهنية الفردية وبالمشاركة مع مدارس ومؤسسات أخرى ، ونسبة 60٪ أقرت بان هذه المشاركات و الفعاليات تتم بشكل دائم .

جدول (33) مدى تنظيم والمشاركة في الأسابيع والأيام المهنية

الإجابة	العدد	النسبة
أحيانا	4	40.0
دائما	6	60.0
الإجمالي	10	100.0



شكل (41)

مدى تنظيم والمشاركة في الأسابيع والأيام المهنية

الإجابات الست تشير إلى حالة غياب الانفتاح والتواصل مع التجارب التدريبية المحلية والإقليمية والعالمية ، والانغلاق على الذات تدريبيا مما أثر بشكل كبير على جمود وضعف وتقادم العمليات التدريبية بالمدرسة بما يؤكد بشكل كبير صحة فرضية وجود علاقة معنوية بين قدرة المؤسسات العربية عامة والمدرسة خاصة على

الانفتاح والتواصل مع التجارب التدريبية المحيطة وخاصة في الدول المتقدمة ومدى كفاءة وفاعلية العملية التدريبية بالمدرسة.

المبحث الثامن: اختبار مربع كاي ـ Test Statistics

جدول (38) اختبار مربع كاي Test Statistics

يتضح من الاختبار انه لا توجد فروق معنوية بين الغالبية العظمى من المتغيرات لذا سيتم الإبقاء على فرضيات الموضوع

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
هل يوجد قسم أو وحدة متخصصة في التدريب بالمدرسة	3.600[a]	1	.058
هل توجد استراتيجيات محددة للتدريب معمول بها في المدرسة ؟ وما هي ؟	3.600[a]	1	.058
هل يوجد فريق تدريب متخصص ومؤهل بالمدرسة؟	3.600[a]	1	.058
هل توجد سياسات المدرسة لتحفيز العاملين على التأهيل والتطوير الذاتي ورفع مستوى أداؤهم الشخصي في العمل؟ وما هي ؟	.400[a]	1	.527
هل يوجد تعاون أو شراكات للمدرسة مع مؤسسات أو مراكز تدريبية	6.400[a]	1	.011
كيف تتعامل المدرسة مع أصحاب الأداء العادي والضعيف ؟	.400[a]	1	.527
هل تستفيد المدرسة من أصحاب الأداء العالي والمبدعين لديها ؟ وكيف يتم ذلك ؟	.000[a]	1	1.000
كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للمدرسة ؟	3.600[a]	1	.058
هل يوجد تقييم لخطة التدريب العام الماضي ؟ وهل تم الاستفادة منها ؟	6.400[a]	1	.011
هل تمتلك المدرسة حقائب تدريبية متخصصة في كل أو بعض من مفردات العملية التعليمية ؟	.400[a]	1	.527
هل يتم قياس الأثر التدريبي على تطور مستوى أداء العاملين بالمدرسة ؟ وكيف يتم ذلك ؟ وما هي أدوات قياسه ؟	6.400[a]	1	.011

إختبار مربع كاي
Test Statistics

يتضح من الإختبار انه لا توجد فروق معنوية بين الغالبية العظمى من المتغيرات لذا سيتم الإبقاء على فرضيات الموضوع

	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
إعداد وتنفيذ برامج تدريبية للعاملين بالمدرسة	.400a	1	.527
تنظيم وتنفيذ ورش العمل للعاملين بالأقسام المختلفة بالمدرسة	.400a	1	.527
تخطيط وإدارة التدريب الميداني بالمدرسة	3.600a	1	.058
تخطيط وتنظيم الحلقات النقاشية التخصصية - العصف الذهني	1.000b	2	.607
تخطيط وتصميم آليات وأدوات للمتابعة والتوجيه الميدان	.800c	2	.670
تخطيط وتنظيم تبادل الزيارات والخبرات	2.600c	2	.273
استضافة الخبراء و الزائرين المتخصصين	3.600a	1	.058
تنظيم البحوث والدراسات الفردية و الجماعية	2.600c	2	.273
الدعم الفني اللازم للتطوير المهني	1.400c	2	.497
تنظيم والمشاركة في المؤتمرات والندوات المتخصصة محليا وإقليميا وعالميا	3.600a	1	.058
رفع واقع الاحتياجات التدريبية من خلال تقييم الأداء وتحليل التوصيف الوظيفي للعاملين	.800c	2	.670
هل تقوم المدرسة بأي تواصل اقليمى أو عالمي بهدف الاضطلاع على التجارب المتميزة والاستفادة منها ؟	1.600a	1	.206
هل توجد علاقة مباشرة بين عمليات التدريب وبين تغير مستوى الأداء للعاملين	.400a	1	.527
ما هي استحقاقات الترشيح للعمل بالمدرسة ؟ والترقي الوظيفي داخل المدرسة ؟	3.600a	1	.058
التقييم الدوري للبرامج التدريبية التي تتم وقياس أثرها على تحسن الأداء والنتائج	.800c	2	.670
تنظيم والمشاركة في الأسابيع والأيام المهنية الفردية وبالمشاركة مع مدارس ومؤسسات أخرى	.400a	1	.527

توفير مكتبة متخصصة للتطوير المهني	1.400c	2	.497
خطيط وتنظيم الاطلاع المتخصص	.400a	1	.527
تحفيز ودعم العاملين على الالتحاق بالدراسات العليا التخصصية	3.800c	2	.150
تشجيع العاملين على حضور الندوات والمؤتمرات الفعاليات المتخصصة	.800c	2	.670
هل توجد بنية أساسية للتدريب بالمدرسة (كتب ومراجع / قاعات مجهزة / سياسات تدريب / فريق متخصص من المدربين لإعداد وتنفيذ التدريب	.800c	2	.670
مناقشة العاملين حول أهمية تطور مستوى أداؤهم واستطلاع آراؤهم بخصوص احتياجاتهم التدريبية	3.800c	2	.150
تحسن مستوى أداء العاملين وتطور مستوياتهم الوظيفية	2.600c	2	.273

الفصل الرابع
الاستنتاجات والتوصيات

الفصل الرابع
الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

1. ضعف وتقادم منظومة التدريب بشكل عام في المؤسسة التعليمية

وذلك يرجع إلى :

- ندرة وشح الأدبيات والمراجع العربية المتخصصة في مجال التدريب
- ضعف حركة الترجمة بشكل عام في العالم العربي كجسر للتواصل مع ما ينتجه العالم من أدبيات وبرامج متخصصة في التدريب
- حداثة ثقافة التدريب على المنطقة العربية بأكملها
- عدم وجود أكاديميات أو كليات أو أقسام متخصصة في التدريب في الجامعات العربية لتخريج أجيال من المدربين المؤهلين لحمل رسالة التدريب والتأهيل

2. انتشار وسيادة الكثير من المفاهيم الخاطئة والإشكاليات الثقافية المتعلقة بالتدريب في الثقافة العربية عامة والخليجية والقطرية خاصة

وذلك يرجع الى :

- ندرة وشح المعدين والمدربين المتخصصين الأكاديميين فتح الباب أمام العامة والمتنفعين وربما المتطفلين على المجال للدخول في مجال التدريب تحت ستار من الدعاية الإعلامية (تسويق الوهم) لتحصيل اكبر قدر من المكاسب المادية أعطى انطباعا سلبيا عن التدريب بشكل عام
- تجمد العقل المسلم عن الاجتهاد وإعادة قراءة نصوص الدين بعقل معاصر يحسن ترجمة وإسقاط مفاهيم ومقاصد الدين لإصلاح وتطوير الواقع

- عملية التدريب في العالم العربي مازالت في بدايتها أشبه ما يكون بمرحلة الطفولة وربما المراهقة ومن ثم يعتريها الكثير من الخلل والضعف على مستوى المواد التدريبية المقدمة أو المدربين أو طرق ووسائل التدريب والنتائج المتحصلة من عمليات التدريب مما أعطى انطباعا سلبيا عند الكثير من الأفراد والمؤسسات ومن ثم أساء كثيرا لحقيقة وأهمية التدريب الجاد الحقيقي الذي تعمل به المؤسسات والمجتمعات الحديثة

3. عدم كفاية مراكز التدريب الحكومية والخاصة للوفاء بالاحتياجات التدريبية اللازمة لتدريب وتأهيل الموارد البشرية العاملة في مجال التعليم

وذلك يرجع الى :

في هذا السياق العام من غياب البنية الأساسية للتدريب بشكل عام في عالمنا العربي (أدبيات / كليات / متخصصين) مع قوة وانتشار الخطاب العالمي عن التدريب أصبحت اغلب المؤسسات الحكومية ــ أصبحت تتعامل مع التدريب على انه موضة وشيء تجميلي وتكميلي يجب الاهتمام به وربما الانتفاع منه ماديا ومعنويا من دون ممارسة واستفادة حقيقية له

4. وجود الكثير من التحديات الثقافية والنفسية والمادية المتنوعة التي تواجه عمليات تحديث وتفعيل التدريب في منظومة التعليم

وذلك يرجع إلى :

- سياسات التقطير العشوائي من غير أسس مهنية تحكمه وتنظمه لاعتبارات اجتماعية وسياسية
- الطفرة المادية المفاجئة وسيادة ثقافة الدعة والترفيه وظهور طبقة وربما جيل جديد من غير الجادين العابئين بالمستقبل وأهمية الاستعداد له
- سيادة ثقافة الاستهلاك
- الإحساس المرير بالضعف والدونية وغياب القدرة على ملاحقة العالم المتقدم

- ضعف الهمة والإرادة
- غياب المشروع الوطني المحفز على استنهاض الهمم والموارد
- ضعف استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة حاليا لتطوير التعليم بصورة كبيرة ، وضياع فرص كبيرة كان من الممكن تحقيقها لتفعيل واستثمار عملية التدريب في تطوير العملية التعليمية وتحقيق نقلة نوعية في التعليم والتنمية بشكل عام

5. **ضعف المتابعة والمحاسبة على مستوى القيادات الكبيرة صانعة القرار**

وذلك يرجع الى :

- ضعف كفاءة القيادات التربوية خاصة فيما يتعلق بمتابعة والتواصل مع الجديد عالميا
- الشيخوخة الإدارية في المناصب القيادية التعليمية والتي أدت إلى تقادم وتجمد الأفكار والأعمال

6. **ضعف نتائج المخرج النهائي للعملية التعليمية ــ معدلات الطلاب.**

وذلك يرجع الى :

- ضعف وتجمد مستوى هيئة التعليم بالمدارس بسبب تقادم المقررات الدراسية الجامعية وضعف عمليات التدريب بشكل عام
- الإحساس بالدونية والسعي الحثيث لتحقيق أية انجازات وهمية وإعلانها والتغني بها
- سيادة ثقافة الاهتمام بالمظاهر والشكليات على حساب المضمون

7. **وجود تباين واضح بين فاعلية وأثر عمليات التدريب بين المدارس**

وذلك يرجع الى :

- اختلاف مستوى القيادة الإدارية في المدارس المتميزة بفعل تميزها بروح الوطنية والجدة والتأهيل الاكاديمى والتدريبي الجيد والانفتاح والتواصل مع دول العالم المتقدمة تعليميا

8. **عدم وجود توجهات إستراتيجية واضحة ومحددة لرسم وإدارة ملامح العملية التدريبية بشكل مخطط علميا وعمليا**

الأسباب

- حداثة وربما غياب الفكر الاستراتيجي بوجه عام في الثقافة العربية والخليجية
- تغليب الاعتبارات الاجتماعية والسياسية على حساب الاعتبارات المهنية
- ضعف مستوى القيادات التربوية

9. **غياب التكامل بين مفردات منظومة التدريب المعمول بها في المدارس ا**

الأسباب :

ضعف ثقافة التدريب والافتقار إلى بنية أساسية للتدريب .

المبحث الثاني: الاستراتيجيات المقترحة لتحديث وتطوير منظومة التدريب في المؤسسة التعليمية

أولا : تأكيد مجموعة المفاهيم والمحددات التأسيسية المتعلقة بمهمة التدريب

1. **قدسية مهنة التعليم والتدريب**

مهنة التدريب معنية بإعداد وتأهيل العنصر البشرى الذي كرمه الله تعالى وسخر له ما في السموات والأرض واستخلفه في الأرض ليعمرها ، وللتعليم والتدريب وبناء الأفراد المجتمعات أهمية ومكانة خاصة عند الله تعالى حيث يقول الله تبارك وتعالى في المصطفين الأخيار القائمين بهذه المهمة حق قيام

(ومن أحسن قولا ممن دعا إلى الله وعمل صالحا وقال اننى من المسلمين)

وقد جاء الأمر والتوجيه والندب الالهى لأداء هذه المهمة على عدة أشكال ومستويات في القرآن الكريم

الأمر الصريح المباشر: (ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ) [النحل: 125].

الندب والتكليف: ﴿كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ﴾ [آل عمران: 110].

التوضيح والبيان: ﴿قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللهِ عَلَى بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي﴾ [يوسف: 108].

التوصيف والتعريف: ((هُوَ سَمَّاكُمُ الْمُسْلِمِينَ مِن قَبْلُ وَفِي هَذَا لِيَكُونَ الرَّسُولُ شَهِيدًا عَلَيْكُمْ وَتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ)[الحج: 78].

الدفع للإجراء العملي: (يَا أَيُّهَا الْمُدَّثِّرُ ۞ قُمْ فَأَنذِرْ ۞ وَرَبَّكَ فَكَبِّرْ [المدثر: 1 - 3].

(فَاصْدَعْ بِمَا تُؤْمَرُ وَأَعْرِضْ عَنِ الْمُشْرِكِينَ)[الحجر: 94].

الثناء والتكريم: ﴿قَدْ أَفْلَحَ الْمُؤْمِنُونَ ۞ الَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ خَاشِعُونَ ۞ وَالَّذِينَ هُمْ عَنِ اللَّغْوِ مُعْرِضُونَ۞ وَالَّذِينَ هُمْ لِلزَّكَاةِ فَاعِلُونَ ۞ وَالَّذِينَ هُمْ لِفُرُوجِهِمْ حَافِظُونَ ۞ إِلَّا عَلَى أَزْوَاجِهِمْ أَوْ مَا مَلَكَتْ أَيْمَانُهُمْ فَإِنَّهُمْ غَيْرُ مَلُومِينَ۞ فَمَنِ ابْتَغَى وَرَاءَ ذَلِكَ فَأُولَئِكَ هُمُ الْعَادُونَ ۞ وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ[المؤمنون: 1- 8]،

(وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ ۞ وَالَّذِينَ هُمْ بِشَهَادَاتِهِم قَائِمُونَ) [المعارج: 32، 33].

التحذير: +لَا تَخُونُوا اللهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ[الأنفال: 27].

بيان عاقبة التخلي: (وَإِن تَتَوَلَّوْا يَسْتَبْدِلْ قَوْمًا غَيْرَكُمْ ثُمَّ لَا يَكُونُوا أَمْثَالَكُم﴾ [محمد: 38].

الوعيد: إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالْهُدَى مِن بَعْدِ مَا بَيَّنَّاهُ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ أُولَئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللهُ وَيَلْعَنُهُمُ اللَّاعِنُونَ)[البقرة: 159].

التهديد والوعيد: ﴿يَا أَيُّهَا الرَّسُولُ بَلِّغْ مَا أُنزِلَ إِلَيْكَ مِن رَّبِّكَ وَإِن لَّمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَّغْتَ رِسَالَتَهُ [المائدة: 67].

ويتحدث الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم معرفنا نفسه :

(إنما بعثت معلما) (وبالتعليم أرسلت) رواه البخاري

ويمارس الرسول صلى الله عليه وسلم التعليم والتدريب بكافة أشكاله وصوره المتعددة والمتنوعة (بالحوار والنقاش ، بالسؤال والفزورة ، بالموقف العملي ، بتقديم النموذج والقدوة ، باستثارة السؤال عند المستمعين المتدربين ، بالتشويق ، الترغيب والترهيب ، بالعصف الذهني الجماعي ، بضرب المثال والتمثيل المادي المرئي المعنوي الغير مرئي ، بالرسوم البيانية والتوضيحية).

مستخدما كافة وسائل الحس والاستقبال عند الإنسان / المتدرب (السمع والبصر والإحساس والتذوق والروح) مراعيا طبيعة ومستوى المستمعين المتدربين من حوله.

فالتعليم والتدريب معني ببناء الإنسان وتعزيز قدرته على معرفة الله تعالى والإيمان به والالتزام برسالته والصلاح والإصلاح في الأرض وتعميرها بالقيم الربانية والحضارة المدنية .

ولذلك هي مهنة الأنبياء والمرسلين ، هذا هو المنطلق الأساسي لكل عامل في مجال التدريب أن يعيش هذا المعنى ويعمل في سياق هذه المسئولية العظمى وما تتطلبه من استحقاقات أكاديمية وتدريبية وخبراتية لضمان تأهيله بشكل كافي يمكنه من الوفاء بهذه المهمة ، والمحافظة على قيمة ومكانة المعلم والمدرب في نفوس المجتمع وكوريث للأنبياء والمرسلين.

2. **اعتماد منهجية الحلول الموضوعية الجذرية لمشكلة ضعف التدريب والتخلي التام عن سياسات التجميل والعلاج الجزئي المؤقت**

والتي تحتاج عادة إلى رؤية وخطط إستراتيجية طويلة الأجل ، وجهود تأسيسية كبيرة تتعلق بتوفير البنية الأساسية للتدريب ، وصناعة تحولات نوعية كبيرة في البنية والتوجهات الثقافية للمجتمع فيما يتعلق بمفاهيمه وتصوراته عن التدريب حتى يصبح التدريب استحقاقا أساسيا للعمل ، تماما كالماء والأكسجين والغذاء لازمه لحياته .

3. **التدريب وحاجته إلى بنية أساسية تتكاتف فيها جهود مؤسسات الدولة والقطاع الخاص**

في عالمنا المعاصر أصبح التدريب ذات أبعاد إستراتيجية كبيرة تتعلق ببناء وتأهيل الكوادر البشرية القادرة على تنمية المجتمع والنهوض به وصولا إلى القوة والاستقلال الاقتصادي والسياسي ومن ثم أصبح للتدريب أبعاد كبيرة تتعلق بالأمن القومي للبلاد تتطلب اهتمام وتعامل مؤسسات وأجهزة الدولة من هذا المنطلق .

حيث يحتاج التدريب إلى بنية أساسية تضمن صحته وجودته وفاعليته في تحقيق أهدافه التنموية المنشودة لكافة قطاعات ومؤسسات المجتمع التعليمية وغير التعليمية .

تتعاون فيها جهود الدولة مع القطاع الخاص ، وتقدم الدولة فيها التسهيلات اللازمة للقطاع الخاص ليقوم بتحمل جزء من مسئولية ومهمة التدريب في المجتمع .

الاستراتيجيات المقترحة لتحديث وتطوير

منظومة التدريب في المؤسسات التعليمية

1. إستراتيجية نشر وتعزيز ثقافة التدريب.

ثقافة التدريب بمكوناتها الشاملة على مستوى التخطيط والتنفيذ والتقييم والتطوير وبكافة تفاصيلها من قيم ومرتكزات و أهداف ووسائل وأدوات ومعايير وآليات تطوير وتفعيل .

يقع تنفيذ غالب مفردات هذه الإستراتيجية على عائق الدولة وخاصة وزارة التعليم .

أهداف هذه الإستراتيجية

1. التعريف بالتدريب وأهميته في الارتقاء بمستوى الموارد البشرية ودوره في نهضة المجتمعات الحديثة ، وعاقبة تخلفنا أو تأخرنا عن الأخذ به ، وإزالة الشبهات والإشكاليات والمفاهيم الخاطئة عن التدريب.
2. توجيه ميول المجتمع أفرادا ومؤسسات إلى الاهتمام بالتدريب واعتباره من الأولويات الأولى في سلم اهتمام الأفراد والمؤسسات التعليمية.

أهم الأدوات والوسائل

1. اعتماد ونشر منظومة قيم تربوية بما يرفع ويعلى من شأن التعليم والتدريب والارتقاء بمستوى كفاية وكفاءة البشر وتمنحهم الدافع الذاتي للتدريب . للإجابة على سؤال : لماذا التدريب ؟
2. التدريب على منظومة قيم التعليم والتدريب حتى يتم التأكد من ترجمة هذه القيم إلى سلوكيات عملية في حياة المجتمع ـ بمعنى الإجابة على سؤال : كيف نتدرب ؟
3. توفير الكتب والمراجع والأقراص المدمجة والبرامج التعليمية والتدريبية بأسعار مناسبة تناسب كافة شرائح المجتمع.
4. التوسع في إنشاء مراكز التدريب الحكومية والخاصة ودعم صناعة التدريب ماديا ومعنويا وتشريعيا.
5. التوسع في استقدام الخبراء والمدربين العالميين للاستفادة منهم.
6. التنسيق وعقد الشراكات مع مراكز التدريب العالمية وتبادل البعثات والخبرات بصورة مستمرة تمنحنا القدرة على التواصل والتحديث المستمر لثقافتنا التدريبية .
7. الاهتمام بالمبدعين في مجال التدريب بداية من البحث والكشف عنهم وتوفير كافة سبل الدعم لاستكمال تأهيلهم تمهيدا لاستثمارهم ككوادر وطنية تساهم بدورها في نشر وتعزيز ثقافة التدريب.
8. توفير البنية الأساسية للتدريب من أكاديميات وكوادر بشرية ومراكز وأدوات وتكنولوجيا التدريب.

2. إستراتيجية استكمال البنية التاسيسة الحاضنة للتدريب

يحتاج التدريب إلى بنية أساسية تدعم وتفعل دوره وتضمن تطوره بشكل مستمر ، كما أنها توفر بنية وطنية للتدريب يعزز قدرة المجتمع والمؤسسات التعليمية على امتلاك زمام المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار والتحديث المستمر في مفردات منظومة التدريب بما يواكب طبيعة البيئة واحتياجات المتدرب القطري ـ

بدلا من البديل المستورد الذى ينقل مجموعة من البرامج الخاصة به والتي ربما لا تتوافق مع الاحتياجات التدريبية الحقيقية للمؤسسات التعليمية في قطر ، كما انه لا يكن حريصا بالمرة على إعداد كوادر وردفاء وطنية لتولى مهمة التدريب في المراحل التالية

يقع تنفيذ غالب مفردات هذه الإستراتيجية على عاتق الدولة وخاصة جامعة قطر ووزارة التعليم بالتنسيق مع القيادات التربوية للمدارس القطرية.

جدول (39) مكونات البنية الأساسية للتدريب

اكاديمات أو أقسام متخصصة في التدريب لتخريج الكوادر البشرية المتخصصة في إعداد وتنفيذ الحقائب التدريبية	مكتبة متخصصة دائمة التحديث بأهم الأدبيات والمراجع العلمية المتخصصة في التدريب	شراكات وبرتوكولات تعاون مع المؤسسات العالمية في التدريب تلتزم هذه الجهات من خلاله بتقديم كل ما لديها من معارف وخبرات متخصصة في التدريب إلى منظومة التدريب و التعليم	تأسيس وفتح المجال أمام الشركات المتخصصة في إنتاج وتطوير وسائل وأدوات التدريب وتجهيز قاعات التدريب
نشر وتعزيز ثقافة التدريب في المجتمع والتمكين لها تنظيميا وإداريا	إعداد وتوفير البنية التشريعية والقانونية والإدارية اللازمة لتنظيم عمل مراكز التدريب	خطة إستراتيجية للتدريب في القطاع التعليمي تحتوى على المزيج الاستراتيجي المكون من رؤية ورسالة وأهداف عامة وسياسات عامة ومشاريع محددة للتدريب على الأقل للعشر سنوات القادمة	تنظيم الدول لفعاليات (مؤتمرات ــ معارض) عالمية للتدريب يشارك فيها خبراء التدريب في العالم لتقديم أفضل واحدث ما لديهم للمستفيد

من المهم أن نشير إلى أن هذه البنية تحتاج إلى تحديث وتطوير على المستويين الافقى والرأسي بما يضمن قوتها وفاعليها في دفع وتنمية جهود التدريب في القطاع التعليمي.

3. إستراتيجية توطين المعارف الأجنبية الحديثة للتدريب

من المؤكد أن الرصيد الهائل من العلوم والمعارف الإنسانية التي وصلت إليه الإنسانية الآن هو رصيد تراكمي اشتركت فيه جميع الحضارات الإنسانية عبر محطات تاريخية ممتدة ومن ثم فهو حق انسانى مشترك للجميع أن ينتفع به.

كما أن الحقيقة العلمية لا وطن لها وإنما هي مشترك إنساني ومن ثم فإن توطين علوم التدريب ونقلها إلى قطر عبر الترجمة أو استقدام الخبراء المتخصصين للاستفادة منها في تطوير العملية التعليمية هدف بل واجب انسانى نبيل يجب السعي إلى تحقيقه.

سياسات ومحددات التوطين :

يقوم على الفهم الجيد للواقع بمكوناته ومتغيراته وحقائقه ومعطياته وتحدياته ومشاكله وتطلعاته وآماله وخصوصيته القيمية والثقافية ، وفي نفس الوقت فهم طبيعة العلوم الحديثة والممازجة الواعية بين الواقع وما هو مطلوب له وبين العلوم الحديثة ، وذلك لان ما يصح ويلزم في المجتمعات الغربية ربما لا يصح ولا يلزم كله للمجتمعات العربية العكس أيضا .

1ـ الانطلاق من الرؤية والفلسفة الإسلامية:

المناهج التعليمية عامة والتدريبية خاصة في الوطن العربي والإسلامي وعموم دول العالم الثالث كثيراً ما تقلد المناهج السائدة في المؤسسات الغربية سواء في محتواها أو في اتجاهاتها ووسائلها وأدواتها .

2 ــ المفاضلة والأولوية وفق الاحتياجات الحقيقية لواقع التعليم العربي:

لابد أن يجري التوطين في ضوء المفاضلة بين التخصصات والوحدات والموضوعات المطلوب إدراجها ضمن مناهج التعليم والتدريب ، وفقاً لما تقتضيه الاحتياجات الحقيقية للعملية التعليمية.

مسارات توطين علوم ومعارف التعليم والتدريب .

1. توطين العقول القطرية بتعزيز الانتماء له وبرسالتها نحو نهضة هذا الوطن
2. توطين المصطلحات.

3. البحوث العلمية مدخلا لتوطين علوم ومعارف التعليم والتدريب.
4. الترجمة والتعريب مدخلا لتوطين علوم ومعارف التعليم والتدريب.
5. وقف نزيف العقول العربية واستعادة العلماء العرب المهاجرين عامة و العاملين في مجال التنمية البشرية وبناء الإنسان ـ التعليم والتدريب خاصة

4 ـ إستراتيجية التحول بالتدريب إلى العمل المؤسسي المنظم الموجه

العمل المؤسسي هو شكل نموذجي من أشكال العمل بروح التعاون والتكامل، في سياق منظم ومقنن يقوم على أسس ومبادئ وأركان، وقيم أخلاقية ومهنية وتنظيمية محددة يتم صياغته عمليا في شكل تجمع منظم يمتلك مزيجا استراتيجيا متكاملا ويعمل بلوائح يوزع العمل فيه على إدارات متخصصة، ولجان وفرق عمل، بحيث تكون مرجعية القرارات فيه لمجلس الإدارة، أو الإدارات في دائرة اختصاصها .

حيث تصنع الأفكار والتصورات والقرارات وفق آليات مهنية منظمة ومقننة مما يضمن الاستغلال والتوجيه الأمثل لموارد وطاقات وجهود المؤسسة لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والمنبثقة من رؤية ورسالة ومهمة المؤسسة.

المؤسسية تعنى وجود عقل وفلسفة ودستور وشخصية وفلسفة وطريقة إدارة وكيان خاص متميز يمتلك منظومة قيم خاصة يعمل بها ولها و يسعى بطريق منظمة لتحقيق أهدافه بكل قوة وفاعلية .

5ـ إستراتيجية إحياء وتفعيل التراث التدريبي الاسلامى

عرف العرب والمسلمون التدريب و التنمية البشرية مع نزول آيات القرآن الكريم منذ أربعة عشر قرنا من الزمان، بصورة شاملة ومتكاملة تضمنت :

1. تكريم وإعزاز قيمة الإنسان كإنسان وكنفس بشرية بغض النظر عن معتقده وعرقه وانتماؤه .
2. تنمية وتزكية النفس البشرية بشكل شامل ومتوازن في كافة جوانب شخصيته بهدف إعداد الإنسان صاحب الشخصية (الشاملة المتوازنة) المتميزة التي تمتلك كافة أسباب الصلاح والنجاح والقدرة على العمل المهني الاحترافي

والأنجاز الإصلاح والبناء (حديث : إن الله يحب العبد المحترف) رواه الترمذي .

3. ينطلق مفهوم تزكية النفس البشرية وتنميتها من أصل إعتقادى يربط بين الدنيا والآخرة ، حيث يدفع الإنسان إلى التعليم والتدريب والتأهيل المستمر المفتوح منذ أن يبلغ الحلم ويصبح مكلفا ويستمر عل ذلك حتى الموت ، فهو مكلف بشكل مستمر بإصلاح وتزكية وتنمية ذاته ، فمنزلته في الآخرة عند درجة التزكية والتنمية التي وصل إليها .

4. تهدف إلى تحقيق النفع والمصلحة العامة للناس كافة ، على اختلاف معتقداتهم وثقافاتهم .

5. تعتمد عل قيم ربانية مطلقة و ثابتة لا تتغير بتغير الزمان أو المكان أو الأشخاص أو الظروف .

6. تتميز بالشمول والتكامل بحيث تهتم بكافة جوانب الشخصية الإنسانية بشكل شامل ومتكامل يساعد بعضه بعضا وبشكل متوازن لا يطغى بعضه على بعضه.

(ثقافي وفكري أخلاقي وسلوكي ـ عقلي وإبداعي وإبتكارى ـ مهني احترافي ـ نفسي واجتماعي ـ صحي وبدني ـ إداري وتنظديمى ـ عبادي وروحي) .

التدريب في الثقافة الإسلامية

ومن خلال هذه الثوابت والمنطلقات الإسلامية جاء اهتمام الإسلام بالتعليم والتدريب والتأهيل والتنمية البشرية عامة ، وخص بالاهتمام فئة المعلمين لأهمية دورهم في بناء وصناعة الإنسان وبناء الأمم والمجتمعات فسماهم ورثة الأنبياء ، ووصف الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم منهم حيث قال (إنما بعثت معلما ــ وبالتعليم أرسلت) .

فأرسى له الكثير من الأسس والقواعد والسياسات العامة التي تنظمه وترشده وتضمن تطوره (الشمول ــ التكامل ــ الاستمرارية ــ العملية ــ الموضوعية ــ

الانطلاق من عقيدة التوحيد وربط الدنيا بالآخرة ـ المواكبة ـ الإبداع والابتكار ...الخ).

ووفر له الكثير من القيم التاسيسة اللازمة :

(قيمة العلم والمعرفة ، الذاتية ، التطور المستمر، الايجابية ، المنافسة الشريفة.... الخ)

كما قدم المهارات العملية اللازمة لعملية التدريب في مراحلها المختلفة والتي مارسها الرسول صلى الله عليه وسلم بداية من التعرف الدقيق على الأشخاص وصفاتهم الشخصية ومواهبهم وقدراتهم المهنية وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لكل منهم ثم إعداد المواد التدريبية اللازمة لكل مستوى ، إلى التدريب قبل العمل وأثناء العمل وتقييم الأداء .

كما قدم المهارات المتعددة والمتنوعة للتدريب:

(بالحوار والنقاش ، بالسؤال والفزورة ، بالموقف العملي ، بتقديم النموذج والقدوة ، بإستثارة السؤال عند المتدربين ، بالتشويق ، بالترغيب والترهيب ، بالعصف الذهني الجماعي ، بضرب المثال والتمثيل المادي المرئي المعنوي و الغير مرئي ...الخ).

6 ـ إستراتيجية التمكين للتدريب في المؤسسات التعليمية القطرية ـ انطلاقا من توجهات استراتيجيات واضحة ومحددة من قبل الجهات العليا المسئولة عن التعليم في قطر

التمكين للتدريب في منظومة التعليم القطرية يعنى تحوله من مجرد ثقافة للتدريب يؤمن بها الأفراد ويمارسونها بشكل ذاتي غير الزامى ، إلى ضرورة الالتزام الرسمي المهني بها حيث يقنن للتدريب القوانين واللوائح والنظم والمعايير التي تلزم الأفراد والمؤسسات الأخذ به وفق أسس وقواعد الاحتراف المهني.

مسارات التمكين للتدريب في المجتمع القطري والمؤسسة التعليمة خاصة :

أولا : التعليم الجامعي:

- بإلزام الطلاب حضور عدد ساعات تدريب لتطبيقات المواد الدراسية .

- إضافة عام دراسي كامل تمهيدي قبل السنة الأولى الجامعي للطلاب الجامعيين الجدد يطلق عليها عام التأهيل يحصل فيها الطالب على منظومة متكاملة من البرامج التدريبية التي تمنحه المهارات الحياتية الأساسية (التعليم والتدريب / الاتصال / المهارات الإدارية الأساسية/ التخطيط ...الخ) .
- فتح أقسام متخصصة للتدريب لتخريج معدي ومنفذي البرامج التدريبية.
- إلزام أعضاء هيئة التدريس الجامعي الحالية والأجيال القادمة بالحصول على دبلوم إعداد المدربين (عام واحد) بحيث يتحول التدريس في الجامعات إلى تدريب .

ثانيا :وزارة التربية والتعليم:

تخصيص قسم للتدريب بكل مدرسة يقوم عليه فريق عمل متخصص في التدريب يتكون وبحد أدنى من

1. اخصائى إعداد حقائب تدريبية
2. باحث تدريبي
3. اخصائى تنفيذ تدريب (مدرب محترف).

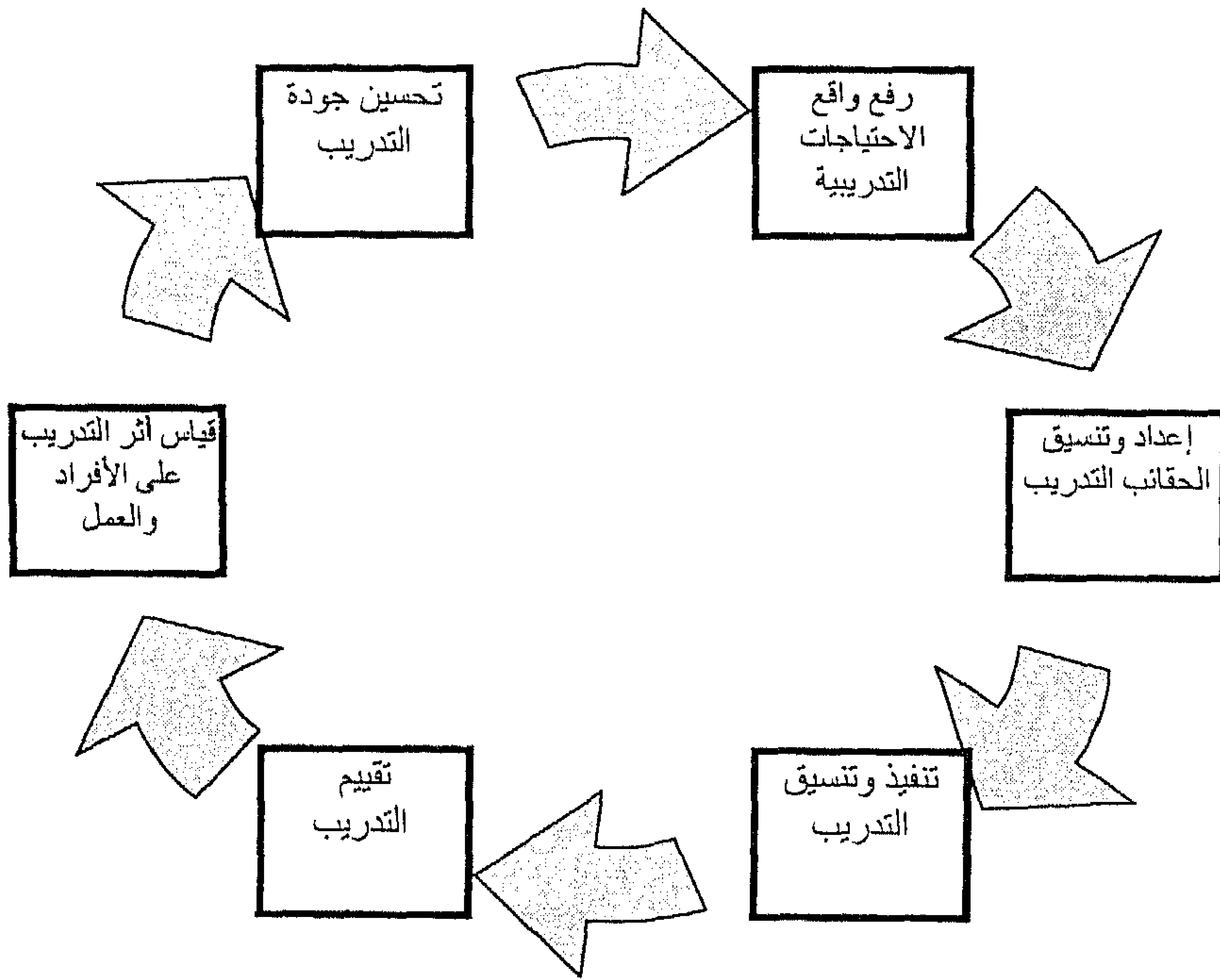
- تضمين حد أدنى من البرامج التدريبية العامة والتخصصية ضمن شروط ومعايير التعيين للموظفين الجدد المرشحين للعمل بالتربية والتعليم.
- تضمين نتائج تقييم (الأثر التدريبي على الفرد والعمل والمخرج) والاستفادة المنشودة من حضور البرامج التدريبية أثناء العمل ضمن بنود تقييم العاملين بالتعليم .
- إعداد وتفعيل سياسات تحفيز للعاملين بالتعليم على المشاركة والتفاعل مع برامج التدريب التي تعقدها المدارس ، والبرامج التدريبية التي يشارك فيها الأفراد بمبادرة ذاتية منهم خارج العمل ولها علاقة بالعمل التعليمي .
- إلزام المدارس بإعداد خطة إستراتيجية للتدريب ومراجعتها واعتمادها من الوزارة والمجلس الأعلى للتعليم وتقيمها سنويا وإدراجها ضمن بنود تقييم المدرسة.

- تقنين سياسات ومعايير وشروط جودة لازمة في كافة مفردات العملية التدريبية وإلزام المدارس على العمل والالتزام الكامل بها ومتابعة ذلك والمحاسبة عليه ضمانا لجودة وفاعلية التدريب .

7 ـ إستراتيجية تكامل وفاعلية العملية التدريبية

عملية التدريب عملية متكاملة يرتبط بعضها ببعض في شكل مراحل وخطوات متتالية بشكل مرتب ومنظم تشكل في مجملها دورة حياة وتطوير مستمرة للتدريب

شكل (54) دورة حياة وتطور العملية التدريبية والتي تؤكد تكامل العملية التدريبية



مراحل العملية التدريبية

1. رفع واقع الاحتياجات التدريبية.
2. إعداد وتنسيق الحقائب التدريب.
3. تنفيذ وتنسيق التدريب.
4. تقييم التدريب.
5. قياس أثر التدريب على الأفراد والعمل.
6. تحسين جودة التدريب.

مع مراعاة أن لكل منها محاورها وتفصيلاتها وأدواتها الخاصة بها .

8 ـ إستراتيجية الإبداع والابتكار في منظومة التدريب وتطبيقاتها في العملية التعليمية

من أهم استحقاقات عمليات التحديث والتطوير في منظومة العملية التعليمية عامة وعلى رأسها عمليات تدريب وتأهيل ورفع كفاءة العنصر البشرى العامل في العملية التعليمية الفنية والإدارية والمالية والخدمية منها هو استحقاق الإبداع والابتكار المستمر خاصة وان القرن الواحد والعشرون يطلق عليه قرن الإبداع والابتكار وعلى كل من أراد أن يكون ويمثل رقما ما في معادلة التنمية البشرية (التعليم والتدريب) و العمل والحياة ـ لابد له من أن يمتلك القدرة على الإبداع والابتكار المتجدد في مجال عمله حيث أصبح من المؤكد أن من لا يتقدم يتقادم ويخرج من المعادلة والمنافسة وربما الاستمرار في مجال عمله.

السمات الثمانية الأساسية في البيئة الإبداعية الحاضنة للتدريب

يحتاج الإبداع والابتكار إلى بيئة إبداعية ابتكاريه صالحه تكتشف وتنمي وتحفز وتدعمه ومن ثم تفجر القدرات العقلية الإبداعية و الابتكارية في عقول الأفراد العاملين بالمؤسسة والمجتمع بشكل عام ، وبقدر صحة وسلامة وقوة هذه البيئة يكون حجم الإنتاج العددي والنوعي من الأفكار الإبداعية الابتكارية.

1. حرية وطلاقة التفكير والتعبير عنه بالآراء المختلفة ، واحترام وتقدير وإعلاء ثقافة التفكير والابتكار.

2. وجود الدوافع والمحفزات المحفزة للأفراد على التفكير وبذل الجهد والطاقة.
3. احترام الآراء المختلفة والمتنوعة وحسن الاستماع والنقاش الايجابي المتبادل بهدف الوصول إلى الأفكار والحقائق النافعة
4. بيئة يسودها العمل بروح الفريق الجماعي المتعاون المتكامل.
5. بيئة تقدم المصلحة العامة على الخاصة والكليات على الأجزاء.
6. بيئة تتسم بالشفافية والمحافظة على الحقوق الفكرية تعلي وتحفظ قواعد ومبادئ المنافسة الشريفة.
7. بيئة منظمة تعتمد الأساليب والمناهج العلمية المنتظمة في التفكير والتخطيط والتنفيذ.
8. بيئة يتسم أصحابها بالطموح العالي والهمة والإرادة القوية والرغبة في التحدي وامتلاك الرؤى والأهداف العالية الكبيرة ذات السقف المرتفع .

آليات بناء وتعزيز البيئة الإبداعية الابتكارية في مؤسساتنا العربية :

لا شك أن الإنسان أبن بيئته، لذلك لابد أن نساهم في نشر ثقافة الإبداع والابتكار وخلق البيئة الإبداعية الابتكارية التي تخرج لنا اكبر قدر ممكن من المبدعين والمبتكرين الذين يجددون صناعة الحياة من جديد ويحققون النهضة.

والبيئة الإبداعية هي البيئة الحاضنة للمبدعين والمبتكرين والتي تعمل على اكتشاف المبدعين والمبتكرين و تنميتهم بالطرق المختلفة وتوفر لهم كافة أدوات البحث والابتكار وتحفزهم على ذلك بالأساليب المادية والمعنوية المختلفة حتى تتمكن من الاستفادة المثلى منهم وتحصيل ثمرات جهدهم وإنتاجهم الابداعى والابتكاري .

ويتم ذلك عبر سلسلة من الإجراءات المنتظمة :

1. إعداد دليل بالأدبيات الإبداعية الابتكارية الخاص بثقافة المؤسسة (الرؤية والرسالة والقيم والأهداف العامة للمؤسسة) ليكون مرجعا ودليلا علميا وبرنامجا تدريبيا أساسيا ولازما لكل العاملين بالمؤسسة وتنظيم سلسلة من

الفعاليات التثقيفية والتدريبية التي تضمن الفهم والوعي الكامل به والتطبيق السلوكي الصحيح له .

2. الحرص على مشاركة اكبر عدد ممكن من العاملين في المؤسسة في إعداد هذا الدليل لضمان كسب اكبر قدر من انتماءهم وولاءهم واعتزازهم بهذه الثقافة الخاصة بالمؤسسة ومن ثم الحرص على قوة وجودة الالتزام بها وترجمتها إلى سلوك عملي بالمؤسسة.

3. تضمين الالتزام بتقديم الأفكار الإبداعية الابتكارية الجادة ضمن بنود تقييم الأداء الوظيفي للعاملين بها والمحاسبة عليها بشدة.

4. التزام القيادات الإدارية للمؤسسة بهذه القيم كنموذج وقدوة عملية يقتدي بها لكافة العاملين بالمؤسسة.

5. تدريب وتأهيل العاملين على طرق ومناهج وأدوات التفكير المختلفة وتطبيقاتها في مجال عمل المؤسسة ، وتعريفهم المستمر بالابتكارات الجديدة في المجال وكيفية الوصول إليها.

الاختيار الجيد للعنصر البشرى العامل بالمؤسسة وفق معايير خاصة مستوحاة من الثقافة الإبداعية الابتكارية الخاصة بالمؤسسة.

(القدرات والطلاقة الذهنية العالية ـ الطموح الكبيرـ المرونة الذهنية والقابلية للتعلم والتطور باستمرار)

6. التطوير المهني المستمر للعاملين بالمؤسسة.

7. ضمان الاستقرار النفسي والرضا الوظيفي وسياسات تحفيز عالية الجودة للعاملين بالمؤسسة.

8. التواصل المستمرة مع البيئات المهنية النوعية المتميزة محليا وعربيا وعالميا من خلال خطة شراكات وزيارات مستمرة طول العام للاضطلاع عليها والتنسيق معها والاستفادة منها .

9. اعتماد سياسات ومعايير جودة لكافة عناصر العمل الفني و الادارى والمالي بالمؤسسة والالتزام بها والمتابعة الدورية والتأكد من جودة الالتزام بها .

10. السعي لتوفير احدث أدوات وتقنيات وتكنولوجيا مجال عمل المؤسسة من خلال الحضور الدائم للمعارض والفعاليات العالمية المتخصصة .

المراجع

1. زهير ، زهير مصطفى ،بحوث التسويق ،مكتبة عين شمس القاهرة 1978 ص 171
2. بازوغة ، محمود صادق بازوغة ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة ، العبيكان الرياض 1996 ص 89
3. يلسون ، جوبي يلسون ، 3، مكتبة جرير، الرياض 2005، ص 30 Mapping a Winning Training Approach
4. هلال ، د / محمد عبد الغني حسن ، التدريب الأسس والمبادئ ، مركز تطوير الأداء ــ بمك ـ القاهرة 2004م، ص122، مكتبة جرير،2005،ص122. Training Design Basics 5ـ ينز ، سول كارل ينز ، ص122. 6 ـ ينز، سول كارل ينز، سابق
5. بيكش ، بيتر بيكش، مكتبة العبيكان ، 2008 م الرياض ، ص 45 .
6. هلا، محمد عبد الغني هلال ، التدريب الأسس والمبادئ ، مركز تطوير الأداء ، القاهرة 2004م ، ص 47 .
7. هلال ، محمد عبد الغني هلال ، سابق ، ص 49 .
8. ASTD's Training & Development Handbook 10 ـ كيوكوزا ، توماس جي كيوكوزا ، 2006 م ، ص 94. ASTD،مطبوعات ونشرات
9. كيوكوزا ، توماس جي كيوكوزا ، سابق ، ص 95.
10. كيوكوزا ، توماس جي كيوكوزا ، سابق ، ص 105.
11. ساي تشارني، وسائل المدرب الناجح ، دار الفكر العربي ، -كاثي كونو واي 13 ـ بيروت 2004م ، ص 40.
12. توفيق، د / عبد الرحمن توفيق آفاق جديدة في التدريب، مركز الخبرات 2005 م القاهرة ، ص105 .
13. هلال ، محمد عبد الغني هلال ، سابق ، ص 50 . ،مكتبة جرير 1988 Measuring the Impact of Trainin16 ـ ويد ، باميلا إيه ويد،ص76
14. جابسون روبرت جابسون، مدخل الى الارشاد المهنى للقرن 21 ، مكتبة الفلاح الكويت2009م ، ص 40.

15. جابسون ، سابق ، ص 55.

16. كوبرا ، أشوك شاندا شلبا كوبرا، استراتيجية الموارد البشرية ، جرير 2005 الرياض ، ص 150 .

17. كوبرا ، أشوك شاندا شلبا كوبرا، سابق ، ص 206 .

18. كوبرا ، أشوك شاندا شلبا كوبرا، سابق ، ص 159 .

19. كوبرا ، أشوك شاندا شلبا كوبرا، سابق ، ص 65 .

20. لايكر ، جيفرى لايكر – طريقة تيوتا – جرير الرياض 2009 ص 149

21. ديسيرلر ، جاري ديسيرلر،Human Resource Management، مكتبة جرير الرياض ، 2005م، ص 120.

22. ديسيرلر ، جاري ديسيرلر،Human Resource Managemen سابق، ص 128.

23. بدلر ، مايك بدلر ، دليل المدير فى تطوير الذات، جرير الرياض، ، 2005م ص 70.

24. 28 ـ سابق ص 80.

25. نصر ، د / أسامة نصر ، الموسوعة التدريبية ، مؤسسة الكلمة ، المنصورة مصر 2007، 150.

26. نصر ، د / أسامة نصر ، سابق ، 162.

27. زينجر ، جون زينجر ، 22 سرا إداريا لتحقيق الكثير بالقليل ، مكتبة جرير ، 2002م الرياض ، ص 82 .

28. سلسلة معا نتطور ـ العدد11 ـ يوليو 1999م ، الدوحة قطر ـ المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج ـ مكتب التدريب العربي لدول الخليج، رئيس التحرير الدكتور يوسف الحر

29. ماري شيرتليف ، دليل عملي للمدير الناجح) بناء الثقة، مكتبة جرير ، الرياض 2007م ، ص 72.

30. د / أحمد عبد الرحمن الشميري ، تحديد الاحتياجات التدريبية،جامعة الملك سعود فرع القصيم ، مكتبة جرير 200مم الرياض ، ص 163.

31. سالي سبار هاوك، Identifying Targeted Training Needs ، مكتة جرير،الرياض 2006م،ص212.

32. مجلة الإبداع تطوير جهازكم البشري على طريقة تويوتا ، جيفيري لايكر ص 207.

33. ديفيد ب ـ مايو ، الدار العربية للعلوم ـ ناشرون بيروت 2007م.ص44

34. سلسلة معا نتطور، سابق ـ العدد مايو 1999م.ص 47

35. هاوك ، سالي سبار هاوك ، سابق، ص99 .

36. ينز ، سول كارل ينز ،Training Design ، مكتبة جرير،2005 الرياض،ص96.

37. كيرنشر ، ريك كيرنشر ، الحياة تخطيط ، جرير 2002 ص 211

38. ينز ، سول كارل ينز ، ،ص102.

39. ديسيرلر، جاري ديسيرلر، ، ص 69.

40. فيليبس ، جاك جيه فيليبس، ROI on Training and Performance Improvement، مكتبة جرير،الرياض 2005ن ، ص 130.

41. بيكش،بيتر بيكش،سابق، ص 105.

42. بيكش، بيتر بيكش،سابق، ص 125.

43. كيوكوزا ، توماس جي كيوكوزا ، سابق ، ص 213.

44. دراكر ، بيتر دراكر، موسوعة الإدارة (المهام ـ المستويات ـ التطبيقات) ترجمة اللواء محمد عبد الكريم ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة 1995م ، ص 213.

45. فيليبس ، جاك جيه فيليبس،سابق ، ص 65.

46. دراكر ، بيتر دراكر، سابق ، ص 213. ص65

47. هاوك ، سالي سبار هاوك ، سابق، ص79 .

48. دراكر ، بيتر دراكر، سابق ، ص 218. ص68

49. أماكوم ، كارولين نيلسون أماكوم،How to Manage Training ، بيروت،2001لبنان،ص 45.

50. توفيق ، د / عبد الرحمن توفيق ، أسرار المدرب المحترف، مركز الخبرات المهنية ـ بمك، القاهرة 2007 م،ص 43.

51. توفيق ، د/ عبد الرحمن توفيق ، موسوعة التدريب والتنمية البشرية ، تقييم التدريب ، مركز الخبرات المهمة للأداء ، بمبك القاهرة 1998، ص 215. ص 71

a. توفيق ، د / عبد الرحمن توفيق ، سابق،ص 67.

52. هاشم ، د/ذكي محمد هاشم ، إدارة الموارد البشرية، ذات السلال الكويت،2001م،ص 420.

53. ماهر ، د/ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعة الإسكندرية ، 2006م، ص193.

54. تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة،2004 م، ص 90ز

55. تقرير التنمية البشرية لدولة قطر، 2006م.

56. تقرير التنمية البشرية لدولة قطر، سابق .

57. الجندي ، أنور الجندي ، ماذا خسر العالم بانحطاط المسلمون، القاهرة دار الوفاء ، 1984م ، ص65.

58. زينجر ، جون زينجر ، سابق ، ص 15.

59. الجندي ، أنور الجندي ، ماذا خسر العالم بانحطاط المسلمون، القاهرة دار الوفاء ، 1984م

60. الديب ، إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة أم القرى ، المنصورة ـ مصر 2005م ،.

61. الديب ، إبراهيم رمضان الديب ، استراتيجيات التطوير الإداري والتنمية البشرية، مؤسسة ام القرى، المنصورة مصر ، 2005م.

62. الشميري د / أحمد عبد الرحمن الشميري ، تحديد الاحتياجات التدريبية،جامعة الملك سعود فرع القصيم ، مكتبة جرير 2003م الرياض

63. أماكوم ، كارولين نيلسون أماكوم، How to Manage Training ، بيروت،2001لبنان.

64. ASTD Handbook Training Design and Deliverـ بيكش ، بيتر بيكش، العبيكان ، 2008 م الرياض .

65. تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة،2004 م

66. تقرير التنمية البشرية لدولة قطر، 2006م.

67. توفيق، د / عبد الرحمن توفيق آفاق جديدة في التدريب، مركز الخبرات 2005 م القاهرة .

68. توفيق ، د / عبد الرحمن توفيق ، أسرار المدرب المحترف، مركز الخبرات المهنية ـ بمك، القاهرة 2007 م.

69. توفيق ، د/ عبد الرحمن توفيق ، موسوعة التدريب والتنمية البشرية ، تقييم التدريب ، مركز الخبرات المهمة للأداء ، بمبك القاهرة 1998

70. دراكر ، بيتر دراكر، موسوعة الإدارة (المهام ـ المستويات ـ التطبيقات) ترجمة اللواء محمد عبد الكلريم ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، القاهرة 1995م

71. زينجر ، جون زينجر ، 22 سرا إداريا لتحقيق الكثير بالقليل ، مكتبة جرير ، 2002م الرياض

72. سلسلة معا نتطور ـ العدد11 ـ يوليو 1999م ، الدوحة قطر ـ المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج ـ مكتب التدريب العربي لدول الخليج، رئيس التحرير الدكتور عبد العزيز الحر.

73. فيليبس ، جاك جيه فيليبس، ROI on Training and Performance Improvement، مكتبة جرير،الرياض 2005م.

74. ساي تشارني، وسائل المدرب الناجح ، دار الفكر العربي ، -كاثي كونو واي - بيروت 2004م.

75. كوبرا ، أشوك شاندا شلبا كوبرا، استراتيجية الموارد البشرية ، جرير 2005 الرياض ، .

76. ASTD's Training & Development Handbook ـ كيوكوزا ، توماس جي كيوكوزا ، 2006 م. ASTD،مطبوعات ونشرات

77. ماري شيرتليف ، دليل عملي للمدير الناجح) بناء الثقة، مكتبة جرير ، الرياض 2007م.

78. ماهر ، د/ احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعة الإسكندرية ، 2006م

79. مجلة الإبداع تطوير جهازكم البشري على طريقة تويوتا جيفيري لايكر .

80. نصر ، د / أسامة نصر ، الموسوعة التدريبية ، مؤسسة الكلمة ، المنصورة مصر 2007.

81. هاشم ، د/ذكي محمد هاشم ، إدارة الموارد البشرية، ذات السلال الكويت،2001م.

82. هلال ، د / محمد عبد الغني حسن هلال التدريب الأسس والمبادئ مركز تطوير الأداء القاهرة 2004م

83. ويد ، باميلا إيه ـ Measuring the Impact of Trainin 1988 مكتبة جرير، ويد،مكتبة جرير Training Design Basics. 2005 ـ ينز ، سول كارل ينز،

84. يلسون ، جوبي يلسون مكتبة جرير، الرياض 2005، ص 30 Mapping a Winning Training

المحتويات

Training In Educational Institutions
Strategies to activate and update

نتناول في هذا الكتاب مدى أثر وفاعلية عمليات التدريب التى تتم فى تطوير العملية التعليمية فى قطاع التعليم والذي يعد من أهم القطاعات التى تمثل الركيزة الأساسية لأية عمليات تنمية يمكن أن تتم .

حيث يعرض الكتاب بالتفصيل إلى تناول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتدريب الوسائل والإجراءات العملية التطبيقية لها فى مجال التربية والتعليم وما تواجهه من تحديات ومشاكل ، وفرص استثمار الموارد المتاحة والاستثمار الأمثل لعملية التدريب فى رفع كفاءة الموارد البشرية العاملة فى مجال التعليم مما سينعكس مباشرة على تطوير عملية التعليم وما تنتجه من مخرجات تعليمية .

والجدير بالذكر أن هذا الكتاب يعد أول كتاب يتناول قياس اثر التدريب فى تطوير العملية التعليمية وما هي الاستراتيجيات المقترحة لتحديث وتفعيل التدريب فى قطاع التعليم.

و من الأهداف التي نسلط عليها الضوء في هذا الكتاب:

- قياس مدى فاعلية التدريب في رفع كفاءة العاملين بالمؤسسات التعليمية
- التوجه الاستراتيجي للتدريب
- انتشار وتعزيز والتمكين لثقافة التدريب
- رفع كفاءة وأداء مراكز التدريبية الحكومية والخاصة العاملة في مجال التربية والتعليم
- توجهات الإدارة نحو تنمية الموارد البشرية
- تعزيز قدرة مؤسسات التعليم على الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مجال التدريب بالمؤسسات التعليمية.





مـركـز الكتـاب الأكـاديمـي
عمّان-وسط البلد-مجمع الفحيص التجاري
ص . ب : 11732 عمّـان (1061) الأردن
تلفاكس: 96264619511+ موبايل: 962799048009+
الموقـع الإلكتروني: www.abcpub.net
A.B.Center@hotmail.com / info@abcpub.net